

Örgütsel Çatışma Çözüm Modellerinin Aile İçi İletişim Çatışmalarına Uyarlanması: Bütünleştirici Müzakere Yaklaşımı

Kübra Kuruoğlu, Dr. | ORCID: orcid.org/0009-0001-3203-4876 | kubra@esev.org.tr

Elele Sağlık Eğitim ve Yardımlaşma Vakfı, İstanbul, Türkiye

Öz

Arka Plan: Çatışma, yalnızca örgütsel alanlara özgü değil, insan ilişkilerinin kaçınılmaz parçası olan evrensel bir olgudur. Bu çalışmanın açık bir sosyal sistem olarak yaklaştığı aile kurumu da bu olgudan muaf değildir. Bu sistemde eşler, ebeveynler ve çocuklar arasındaki karşılıklı bağımlılık, iletişimsel engeller (semantik gürültü, seçici algı, önyargı, güvensizlik, dinleyememe) ve rol karmaşası nedeniyle tekrar eden iletişim çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Örgütsel alanda bu çatışmaları yönetmek için güçlü modeller geliştirilmiş olsa da, bunlar aile ortamına nadiren uyarlanmıştır. **Amaç:** Bu makale, örgütsel bağlamda geliştirilen çatışma çözüm modellerinin ve müzakere yaklaşımlarının aile dinamiklerine sistematik biçimde nasıl uyarlanabileceğini incelemeyi amaçlamaktadır. Aile içi anlaşmazlıkların yıkıcı sonuçlara sürüklenmesini önleyerek, aileyi bütünleştirici (kazan-kazan) çözümlere taşıyacak kuramsal çerçeveler sunmak hedeflenmiştir. **Yöntem:** Kavramsal ve uyarlamacı nitelikteki çalışmada, örgütsel yazından yola çıkılarak aile içi çatışmalar sınıflandırılmış; Harary/Batell, Berne, Gibb ve Dökmen'in yaklaşımlarıyla teşhis edilmiştir. Ardından Blake/Mouton, Thomas-Kilmann ve Rahim/Bonoma'nın örgütsel çerçeveleri aile bağlamında yeniden yorumlanmıştır. **Bulgular:** Örgütsel modellerin aile içi etkileşimle tutarlı şekilde örtüştüğü ve en işlevsel yönelimin "işbirliği" olduğu saptanmıştır. Grunig'in simetrik iletişimi ve bütünleştirici müzakere yöntemi (güven, empati, etkin dinleme, ben dili aracılığıyla) aile içi diyalogun omurgası olarak konumlandırılmıştır. Örgütsel tetkik, teşhis, tedavi, tespit ve takip aşamaları, aile içi uygulamaya özgü beş aşamalı bir müzakere modeli olan 5T modeli şeklinde yeniden formüle edilmiştir. **Sonuç:** Çatışmaların baskıyla bastırılması yerine, rasyonel aklı temsil eden müzakere yoluyla çözülmesi ilişkilerin sağlığını korumanın temel taşıdır. Çalışmanın kavramsal olması temel sınırlılığıdır; önerilen model ampirik teste ihtiyaç duymaktadır. Barış mantığı ve uzlaş kültürü, en küçük sosyal birim olan aileden itibaren yeşertilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Aile içi iletişim, İletişim çatışmaları, Çatışma çözümü, Bütünleştirici müzakere.

E-ISSN: 3023-641X

Atıf Bilgisi

Kuruoğlu, Kübra. (2026). Örgütsel Çatışma Çözüm Modellerinin Aile İçi İletişim Çatışmalarına Uyarlanması: Bütünleştirici Müzakere Yaklaşımı. Aile Dergisi, 4/1, 1-Son 36.
<https://doi.org/10.70348/aile.2026.19>

Geliş Tarihi	12.05.2026
Kabul Tarihi	06.06.2026
Yayın Tarihi	31.06.2026
Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme Bu çalışma Prof.Dr. Emel Poyraz danışmanlığında 14.05.2016 tarihinde sunduğumuz/tamamladığımız “Örgüt İçi İletişim Çatışmalarının Çözümünde Müzakere Yaklaşımının Rolü” başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır (Marmara Üniversitesi, İstanbul/Türkiye, 2016).
Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.
Benzerlik Taraması	Yapıldı – İntihal.net
Etik Bildirim	dergi@isavak.org
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Telif Hakkı & Lisans	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

Adapting Organizational Conflict-Resolution Models to Intra-Family Communication Conflicts: An Integrative Negotiation Approach

Kübra Kuruoğlu, Dr. | ORCID: orcid.org/0009-0001-3203-4876 | kubra@esev.org.tr

Elele Health, Education and Solidarity Foundation, İstanbul, Türkiye

Abstract

Conflict is a universal phenomenon that is not confined to organizational or international arenas but pervades all human relationships, including the family, which this study approaches as an open social system. Within this system, spouses, parents, and children are bound to one another by both functional and emotional interdependence, and the dense interweaving of roles, responsibilities, values, and needs, when combined with communicative barriers such as semantic noise, selective perception, prejudice, distrust, and the inability to listen, generates recurrent communication conflicts. Although the scholarship on organizational communication has produced robust models for diagnosing and resolving such conflicts, these models have rarely been transferred in a systematic manner to the family setting. This article aims to adapt, in a structured way, the conflict-resolution models and the negotiation approach developed and tested in organizational contexts to the dynamics of the family, and to demonstrate how the integrative (win-win) negotiation method can resolve intra-family communication conflicts constructively rather than destructively. The study is conceptual and adaptive in character. Drawing on the organizational behavior, public relations, and negotiation literatures, it first classifies family conflicts as task, relationship, and communication conflicts, and then diagnoses communication conflicts through Harary and Batell's Graph Theory, Eric Berne's Transactional Analysis, Jack Gibb's defensive and supportive communication climates, and Dökmen's conflict classification. It subsequently reinterprets several organizational conflict-management frameworks, namely Blake and Mouton's Managerial Grid, the Thomas-Kilmann model, Rahim and Bonoma's dual-concern model, and the schemes of Blake, Shepard and Mouton and of Lawrence and Lorsch, for the family context. The analysis shows that each organizational model maps coherently onto family interaction and that the most functional orientation within every framework corresponds to integration, problem solving, and collaboration. Building on Roger Fisher and William Ury's principled negotiation and on James E. Grunig's two-way symmetrical communication from excellence theory, the study positions integrative negotiation as the theoretical backbone of family dialogue. It further specifies the core parameters of family negotiation, namely the establishment of trust, dialogue, active and reflective listening, empathy, the regulation of emotions, and the use of I-language. Finally, the organizational examination, diagnosis, treatment, assessment, and follow-up training sequence is reformulated as a family-specific negotiation model, the 5T model. **Conclusions:** Resolving conflicts through negotiation,

an approach that embodies rational thinking and a long-term perspective, rather than denying or suppressing them through coercion, is presented as the cornerstone of preserving the health and sustainability of family relationships. The principal limitation of the study is its conceptual nature; the proposed model awaits empirical testing across different family structures. The article concludes that the logic of peace should be cultivated from the smallest and most valuable social unit, the family, and that conflict-resolution and negotiation skills should be taught from early education onward.

Keywords: Intra-Family communication, Communication conflicts, Conflict resolution, Integrative negotiation.

Citation

Kuruoğlu, Kübra. (2026). Adapting Organizational Conflict-Resolution Models to Intra-Family Communication Conflicts: An Integrative Negotiation Approach. Aile Journal, 4/1, 1-36.

<https://doi.org/10.70348/aile.2026.19>

Date of Submission	12.05.2026
Date of Acceptance	06.06.2026
Date of Publication	31.06.2026
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	This article is extracted from my doctoral thesis dissertation entitled "The Role of the Negotiation Approach in the Resolution of Intra-Organizational Communication Conflicts" supervised by Prof. Dr. Emel Poyraz (Marmara University, İstanbul/Türkiye, 2016).It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.
Author Contribution	
Plagiarism Checks	Yes – İntihal.net
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	dergi@isavak.org
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Copyright & License	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0.

Giriş

İletişim, bireylerin bir arada yaşamasını mümkün kılan, anlamların ve sembollerin karşılıklı olarak paylaşıldığı temel bir toplumsal süreçtir. Ancak her iletişim ediminin doğasında, anlamların eksik ya da yanlış paylaşılmasından kaynaklanan doğal bir uyuşmazlık potansiyeli bulunmaktadır. Sosyal psikologlara göre, iletişim sürecinin her zaman kusursuz ve tümüyle kaliteli olması yalnızca bir ütopyadır; çünkü bireyler arasındaki mesaj alışverişi kasıtlı ya da kasıtsız olarak bozulmaya uğrar ve iletiler yanlış yorumlanabilir.¹ İletişim sürecinde meydana gelen semantik engeller, yanlış anlamalar ve kanal kaynaklı gürültüler, bireyler arasındaki bilgi aktarımının doğruluğunu ve kalitesini azaltarak kişiler arası çatışmaların ortaya çıkma olasılığını artırabilmektedir.

İnsanlığın varoluşundan bu yana Habil ve Kabil olayında sembolize edildiği şekliyle çatışma, toplumsal yapıların temelinde yer almaktadır. Genel anlamda çatışma; iki veya daha fazla kişi arasında farklılaşan beklentiler, çelişkili tutumlar ve düşüncelerin neden olduğu karşıtlık, geçinememe ve uyuşmazlık halidir.² Toplumun en küçük ve en temel birimi olan aile de, bu evrensel olgudan muaf değildir. Tıpkı bir örgütün çalışanları gibi, aile içinde eşler ve çocuklar birbirlerine hem fonksiyonel hem de duygusal olarak derinden bağımlıdırlar. Bu karşılıklı bağımlılık durumu, aile üyelerinin isteseler de istemeseler de birbirleriyle sürekli bir iletişim ağı içinde olmalarını zorunlu kılar. Rollerin, sorumlulukların, değer yargılarının ve ihtiyaçların iç içe geçtiği bu yapı, iletişimsel engellerle birleştiğinde çeşitli çatışmaları doğurur.

Örgüt içi iletişim çatışmaları üzerine gerçekleştirilen kapsamlı araştırmalar, taraflar arasında yaşanan iletişim sorunlarından kaynaklanan anlaşmazlıkların baskı, manipülasyon, zorlama, kaçınma ya da şiddet tehdidi gibi yıkıcı yöntemler kullanılmadan, tarafların rızasına dayalı işbirlikçi "müzakere" yoluyla

1 Tuğçe Çedikçi Elgünler, "İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi", İstanbul Kültür Üniversitesi, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC July 2011 Volume 1 Issue 1, 35-39.

2 Louis R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol.12, No. 2 September, 1967, s.296.

çözölebileceğini ortaya koymaktadır.³ Söz konusu çalışmaların literatöreye sunduğu en özgün katkı, çatışma çözümü ve müzakereyi James E. Grunig'in halkla ilişkilerde mükemmellik kuramı ve çift yönlü simetrik iletişim ilkesi çerçevesinde ele almasıdır. Mükemmellik kuramı, çatışmaların tarafları birbirine düşman eden bir savaş alanı olarak değil, ortak aklın ve karşılıklı faydanın inşa edildiği bir diyalog zemini olarak görülmesini savunur.⁴

Günümüzde müzakere kavramı, salt uluslararası diplomasi veya ticari ilişkiler bağlamında ele alınamayacak kadar geniş bir sosyal kapsama sahiptir. Bu olgu, bireylerin günlük yaşam pratiklerinin ve çalışma hayatlarındaki etkileşimlerinin temel bir unsuru olarak öne çıkmaktadır. Sosyal yaşamın doğası gereği bireyler; aile üyeleriyle, çalışma arkadaşlarıyla veya çeşitli kurumlarla kaçınılmaz olarak uyuşmazlıklar yaşayabilmektedir. Toplumsal ilişkiler ağı, özünde tarafların sürekli olarak ihtiyaç ve beklentilerini dengelemeye çalıştığı dinamik bir uzlaşma süreci olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, karşılaşılan anlaşmazlıkların yönetimi; ya ilişkileri tahrip eden yıkıcı çatışmalara dönüşmekte ya da tarafların rızasına ve ortak faydaya dayalı yapıcı çözümlerle sonuçlanabilmektedir.

Bununla birlikte, alanyazın incelendiğinde; Thomas-Kilmann, Rahim ve Bonoma veya Blake ve Mouton gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen yapılandırılmış çatışma çözüm modellerinin temel olarak işyeri ve örgüt dinamiklerine (takım performansı, örgütsel hedefler vb.) odaklandığı görölmektedir. Öte yandan, aile içi iletişim ve çatışmalar üzerine yapılan çalışmalar (örneğin Gordon veya Dökmen'in yaklaşımları) daha çok genel psikolojik süreçler veya temel iletişim becerileri ekseninde kalmıştır. Örgütsel alanda kendini kanıtlamış bu rasyonel modellerin ve Grunig'in mükemmellik kuramı gibi yapılandırılmış yaklaşımların, sosyal bir sistem olan aile bağlamına sistematik bir biçimde uyarlandığı çalışmalar literatürde oldukça sınırlıdır. Alanyazındaki bu boşluk, aile içi çatışmaların teşhisi ve çözümünde analitik, yapılandırılmış ve uygulanabilir stratejik bir çerçevenin eksikliğine işaret etmektedir.

3 Kübra Kuruoğlu (2016). Örgüt İçi İletişim Çatışmalarının Çözümünde Müzakere Yaklaşımının Rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

⁴ James E. Grunig, "Yönetimde Mükemmellik Nedir?", içinde "Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik" içinde, James E. Grunig (Der.), (Çev. Elif Özsayar Editör: Serra Görpe), İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.241.

Aslında üzerinde durulan asıl mesele, köklü bir paradigma değişikliği yaratabilmektir; barış mantığını, uzlaşi kültürünü ve barış dilini uluslararası ilişkilerden kişilerarası ilişkilere, örgütlerden ailelere kadar her türlü ilişki biçimine uyarlayabilmektir. Bu yolculuğun en kritik durağı ise şüphesiz ailedir. Bu makalenin temel amacı, literatürdeki bu boşluğu doldurarak, örgütsel bağlamda geliştirilen ve test edilen çatışma çözüm modelleri ile müzakere yaklaşımını aile dinamiklerine sistematik bir biçimde uyarlamaktır. Çalışmanın literatüre sunduğu en özgün katkı, bu sistematik uyarlama doğrultusunda aile içi etkileşime özel olarak geliştirilen "5T Modeli"ni (tetkik-teşhis-tedavi-tespit-takip) önermesi ve aile içi anlaşmazlıkları kazan-kaybet ya da kaybet-kaybet gibi yıkıcı sonuçlardan kurtararak, aileyi bütünleştirici (kazan-kazan) çözümlere taşıyacak kuramsal ve pratik çerçeveler sunmasıdır.

1. Kavramsal Çerçeve: Sistem Olarak Aile, Çatışma ve İletişim

1.1. Açık Bir Sistem Olarak Aile ve Karşılıklı Bağımlılık

Örgütsel etkinliği ve yapıyı açıklamakta başvuru en geçerli yaklaşımlardan biri sistem kuramıdır. Katz ve Kahn gibi kuramcılar, örgütlerin çevrelerindeki diğer örgüt ve gruplarla karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olduğu kabulüne dayanan açık-sistem perspektifini geliştirmişlerdir. Bu perspektife göre karşılıklı bağımlılık, sistemlerin varlıklarını sürdürebilmek için paydaşlarıyla sürekli bilgi, enerji ve madde alışverişinde bulunacağı anlamına gelir.⁵ Ancak bu örgütsel model aileye uyarlanırken, iki sistem arasındaki yapısal ve bağlamsal farklılıkların göz ardı edilmemesi kuramsal tutarlılık açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütler genellikle rasyonel sözleşmelere dayanan, belirli performans hedefleri olan ve üyeleri için istifa gibi rasyonel bir "çıkış" (exit) seçeneğinin nispeten kolay olduğu yapılardır.⁶ Oysa sosyal bir sistem olan aile kurumu; ebeveynler ve çocuklar arasındaki doğal güç asimetrisi, derin duygusal bağların

⁵ Daniel Katz ve Robert Kahn., *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, 1966, s.303-366.

⁶ Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Harvard University Press, 1970), s. 15-21.

yoğunluğu, ortak bir geçmiş ve kolayca sonlandırılmayan (çıkış seçeneğinin pratik ve psikolojik yokluğu) karmaşık bir aidiyet ilişkisi üzerine kuruludur.⁷

İşte örgüt ve aile arasındaki bu derin yapısal farklılıklara rağmen, sistem kuramının temel dinamiği olan "karşılıklı etkileşim" ilkesi aile için de temel bir gerçekliktir. Söz konusu farklılıklar gözetilerek aynı sistem mantığı aile kurumuna taşındığında, ailenin de üyelerinin birbirinden bağımsız ve izole bireyler olmadığı; aksine bir üyedeki psikolojik, fiziksel veya sosyal değişimin tüm sistemi derinden etkilediği canlı ve organik bir bütün olduğu görülür.

Sistem yaklaşımı, aile içi çatışmaya bakış açısını da radikal biçimde dönüştürür. Geleneksel bakış açısı çatışmayı ortadan kaldırılması gereken bir arıza, bir sapma veya patoloji olarak görürken⁸; sistem teorisi çatışmayı, sistemin işleyişine ilişkin bilgi taşıyan ve doğru yönetildiğinde gelişim fırsatına dönüşebilen doğal bir geribildirim mekanizması olarak kabul eder. Nitekim çatışmanın yapıcı işlevleri arasında bireyin sınırlarını çizmesi, kendine saygısının gelişmesi, eleştirileri kişisel bir saldırı olarak almamayı öğrenmesi, gizli kalmış problemlerin su yüzüne çıkması ve farklılıklar üzerinde uzlaşılarak daha uyumlu bir birlikteliğin oluşturulması yer alır.⁹ Aile yaşamında bir anlaşmazlık, aslında aile üyelerinin birbirlerinin değişen ihtiyaçlarını fark etmesine, rollerin zamanın ruhuna göre yeniden müzakere edilmesine ve ilişkinin olgunlaşmasına vesile olan bir gelişim krizidir.

1.2. Aile İçi Çatışma Türleri: Görev, İlişki ve İletişim Çatışmaları

Örgütsel davranış yazınında çatışmalar genellikle üç ana kategoriye ayrılır: görev çatışması, ilişki çatışması ve iletişim çatışması. Görev çatışması (task conflict), yapılacak işin içeriği, süreçleri, kaynakların dağılımı ve hedeflerine ilişkin görüş ayrılıklarından doğar. İlişki çatışması (relationship conflict) ise kişiler arası uyumsuzluk, değer farklılıkları, gerilim, öfke ve düşmanlık

7 Kathleen M. Galvin, Carma L. Bylund ve Bernard J. Brommel, Family Communication: Cohesion and Change, 8. Baskı (Pearson, 2012), s. 170-172.

8 Afzalur M. Rahim, Managing Conflicts in Organizations (Westport, Connecticut: Praeger, 1992), ss. 5-6.

9 Ronald R. Sims, Managing Organizational Behaviour, (Westport, CT: Quorum Books, 2002), s.246.

duygularıyla ilgilidir¹⁰. Araştırmalar, ilişki çatışmasının grup performansına, sadakate, bağlılığa ve iş doyumuna olumsuz yansıdığını ve iletişim problemlerini içinden çıkılmaz bir hale getirdiğini göstermektedir¹¹.

Bu üçlü tasnif aile yapısına entegre edildiğinde son derece açıklayıcıdır. Aile bağlamında "görev çatışması", ev işlerinin paylaşımı, bütçenin yönetimi, harcamaların planlanması, çocukların eğitimine ilişkin kararlar ya da günlük lojistik sorumlulukların (alışveriş, faturalar vb.) dağılımı gibi somut meselelere ilişkin anlaşmazlıklara karşılık gelir. Öte yandan "ilişki çatışması", eşler veya ebeveyn-çocuk arasındaki kişisel hoşnutsuzluk, saygı eksikliği, güvensizlik, onaylanmama hissi ve duygusal gerilimden beslenir. Örgütler için saptanan son derece kritik bir bulgu doğrudan aileye uyarlanabilir: Zamanında ve doğru yöntemlerle çözüme kavuşturulamayan basit görev çatışmaları, zamanla birikerek kişiler arası ilişki ve iletişim çatışmalarına evrilmektedir.¹² Örneğin, evdeki bir eşyanın yerine konmaması ya da çöpün atılmaması gibi basit bir görev anlaşmazlığı, sürekli tekrar ettiğinde "Sen zaten hiçbir sorumluluk almıyorsun, bana değer vermiyorsun" düzeyinde bir kimlik saldırısına ve derin bir ilişki çatışmasına dönüşür. İletişim çatışması ise bu sürecin tam merkezinde, bir katalizör olarak yer alır.

1.3. İletişim Engelleri ve Çatışmaların Nedenleri

İletişim sürecini sekteye uğratan ve çatışmalara zemin hazırlayan engeller kişisel, fiziksel, teknik, psikolojik ve semantik başlıklar altında toplanır. Algılamadaki seçicilik, zaman baskısı, önyargılar ve farklı değer yargıları iletişimi bozan en temel unsurlardır.¹³ Örgütlerde iletişim çatışmalarına neden olan faktörler; diyalog kuramama, etkin dinlememe, incitici üslup, güven

10 K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, ss.530-557.

11 C. K. W. De Dreu ve L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:88, Sayı:4, 2003, ss.741-749; K. Kuruoğlu, a.g.e., 2016.

12 Tony L.Simons ve Randall S.Peterson, "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 1, 2000, ss. 102-111.

13 W. Alan Randolph, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Illinois, 1985, ss.467-468.

eksikliği, rollerin belirsizliği, kurum kültürü zayıflığı ve duyguların kontrol altında tutulamaması olarak sıralanmaktadır.

Bu tablo aile hayatına birebir uymaktadır. Eşlerin yorgunluk bahanesiyle birbirini etkin şekilde dinlememesi, çocuklara yönelik kalıplaşmış önyargılar ("Sen zaten hep böylesin"), geçmiş kırgınlıkların affedilmemesinden doğan derin güvensizlik, ebeveyn-eş rollerinin birbirine karışması ve stres anında öfkenin denetlenememesi aile içi iletişim çatışmalarının en temel başlatıcı faktörleridir.

2. Aile İçi İletişim Çatışmalarının Sınıflandırılması ve Teşhisi

2.1. Harary ve Batell'in Çizge (Graf) Teorisi Çerçevesinde Çatışmalar

Harary ve Batell, kişilerarası iletişim çatışmalarını çözümlemek için matematiksel çizge (graf) kuramından yararlanan bir model geliştirmiştir¹⁴. Modelin çıkış noktası, iletişimi kaynak ile alıcı arasında süren bir anlam aktarımı olarak görmesidir; alıcının algıladığı ileti, göndericinin aktarmak istediğiyle örtüşmediğinde bir çatışma doğar. Yazarlar bu örtüşmezlikleri üç türe ayırır: yönelim, kapsam ve karma çatışmalar.

Yönelim Çatışmaları: Çatışmanın kaynağı bizzat iletilen mesajın içeriği değil, iletişim kuran kişilerin ta kendisidir. Taraflar meseleyle değil "birbirleriyle" uğraşırlar. "Aktif çatışma"da, kişiler birbirinden geçmişten gelen nedenlerle hoşlanmadığı veya kızgın olduğu için, karşı tarafın ne söylediğine bakmaksızın otomatik olarak itiraz ederler. "Pasif çatışma", tarafların birbirini cezalandırmak amacıyla küsmesi ve hiç iletişim kurmamasından (duvar örme) doğar. "Varoluş çatışması"nda ise alıcı, kaynağın mesajını fiziksel olarak duysa bile zihinsel olarak dinlememiş ya da kasıtlı olarak yanlış anlamıştır. Birbirine kırgın eşlerin, mantıklı bir öneriye bile sadece öneriyi sunan kişi partneri olduğu için karşı çıkması aktif yönelim çatışmasının tipik bir aile içi örneğidir.

14 F. Harary ve M. F. Batell, "Communication Conflict", Human Relations, 34(8), 1981, ss.633-640.

Kapsam Çatışmaları: Çatışmanın kaynağı kişiler değil, mesajın bizzat içeriğidir. "Tümden reddetme çatışması", bir aile üyesinin diğerinin ortaya koyduğu fikri veya yaptığı fedakarlıkları savunucu bir tutumla tamamen hiçe saymasıdır. "Önyargılı çatışma", eşlerin veya ebeveynlerin tartışılacak bir konu hakkında (örneğin çocuğun okul seçimi) önceden katı ve esnemez kararlar almış olmaları ve iletişimin bu fikirleri milimetre bile değiştirmemesidir. "Yoğunluk çatışması" ise kişilerin duyguları veya bir konuya atfettikleri önem arasındaki farktan doğar. İki eşten birinin bir konuya tutkuyla ve derin bir hassasiyetle yaklaşırken, diğerinin son derece yüzeysel ve umursamaz davranması yoğunluk çatışmasını doğurur.

Karma Çatışmalar (Mixed Conflicts) Harary ve Batell'in modelinde tanımlanan üçüncü tür olan karma çatışmalar, yönelim ve kapsam çatışmalarının eşzamanlı olarak yaşandığı, yapısı gereği en karmaşık ve çözümü en zor olan çatışma tipidir. Bu çatışma türünde taraflar, yalnızca üzerinde uzlaşmaya varılması gereken problemin sınırları (kapsam) konusunda değil, aynı zamanda probleme yönelik benimsenecek tutum, hedef ve çözümler (yönelim) konusunda da birbirlerinden ayrışırlar.

Modelin aile bağlamına uyarlanması çerçevesinde ele alındığında karma çatışmalar, aile bireylerinin bir tartışma anında tamamen farklı zeminlerde farklı hedefleri savunmasıyla ortaya çıkar. Örneğin; ergenlik çağındaki bir çocuğun eğitimi ve geleceği üzerine yaşanan bir ebeveyn tartışmasında, ebeveynlerden biri tartışmayı yalnızca "akademik başarı ve disiplin" sınırları içinde tutup katı bir yönelim sergilerken; diğer ebeveyn tartışmanın kapsamını genişleterek "çocuğun sosyal gelişimi ve psikolojik sağlığını" da sürece dahil edebilir ve daha esnek, destekleyici bir yönelim benimseyebilir. Bu senaryoda ebeveynler hem neyin tartışıldığı (kapsam) hem de nasıl bir çözüm stratejisi izlenmesi gerektiği (yönelim) hususlarında zıt düştükleri için tipik bir karma çatışma döngüsüne girerler. Çiftlerin veya aile üyelerinin bu tür bir çatışmayı çözebilmeleri için öncelikle tartışmanın sınırlarını (kapsam) belirleyip ortak bir zemine çekmeleri, ardından da hedefler (yönelim) üzerinde uzlaşma aramaları gerekmektedir.

2.2. Transaksiyonel Analiz ve Aile İçi Benlik Durumları

Bu çerçevelerden bir diğeri, çatışmayı kişiliğin yapısı üzerinden okuyan Eric Berne'nin Transaksiyonel Analiz (TA) kuramıdır¹⁵. Berne'ye göre kişilik, birbirinden farklı üç benlik durumunun (Ebeveyn, Yetişkin, Çocuk) bileşkesidir ve insan her etkileşimde bunlardan birini öne çıkarır. Ebeveyn durumu kural koyan, denetleyen, koruyan ve öğüt veren tarafımızı; Çocuk durumu duygularımızı, isteklerimizi, başkaldırılarımızı ve yaratıcılığımızı; Yetişkin durumu ise verileri tarafsızca değerlendirip akılcı kararlar üreten yönümüzü temsil eder.

TA açısından çatışma, tarafların benlik durumları birbirini karşılamadığında, yani transaksyon “çaprazlaştığında” doğar. Örneğin, bir eş diğesine Yetişkin-Yetişkin düzeyinde “Faturaları yatırdın mı?” diye sorduğunda, diğers eş Çocuk-Ebeveyn düzeyinde alınganlık göstererek “Yine beni sorguluyorsun, sürekli üstüme geliyorsun!” diye tepki verirse, iletişim kopar ve çatışma başlar. Aile içi müzakerenin temel şartı, her iki tarafın da duygu fırtınalarından sıyrılarak “Yetişkin-Yetişkin” iletişim zemininde buluşabilmesidir. Kuram ayrıca “ben de değerliyim, sen de değerlisin” (I’m OK – You’re OK) tutumunu temel alır ve her bireyin onaylanma, sevilme ve takdir görme anlamına gelen “okşanmaya” (strokes) gereksinim duyduğunu belirtir.¹⁶ Aile üyelerinin birbirlerine pozitif okşamalar sunmaması, duygusal depoların boşalmasına ve çatışmaların alevlenmesine yol açar.

2.3. Jack Gibb’in Savunucu ve Destekleyici İletişim İklimleri

Jack R. Gibb’in iletişim iklimleri modeli, ailedeki gerilimin atmosferini çözümlemek için son derece elverişlidir. Gibb, iletişim ortamlarını savunucu (defensive) ve destekleyici (supportive) olmak üzere iki kutupta toplar. Savunucu iklimde kişi kendini tehdit altında hisseder ve enerjisini karşındakini anlamaya değil kendini korumaya ayırır. Savunucu iletişim ortamı bireyler arasında çatışma çıkma olasılığının arttığı, açık iletişim ise genellikle çatışmanın

¹⁵ Eric Berne, Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry. Grove Press., 1961, ss.17-24.

¹⁶ Key Concepts in Transactional Analysis”, <https://www.itaaworld.org/key-concepts-transactionior>, 30 Mayıs 2026.

görülmeyişi ortamlardır. Aile içinde eğer eşler veya ebeveyn-çocuk arasında yargılayıcı davranışlar, aşırı denetim/kontrol, samimiyetsiz stratejik yaklaşımlar ve üstünlük taslayan tavırlar varsa, aile fertleri kendilerini korumak için savunma mekanizmalarını devreye sokarlar. Bunun yerine, kişileri değil davranışları tanımlayan, problem çözmeye odaklanan, spontan ve eşitlikçi olan destekleyici iletişim benimsenmelidir.¹⁷

Gibb iki iklim arasındaki farkı altı eksenle ortaya koyar:

- **Değerlendirme – Betimleme:** Karşısındakini yargılayıp suçlamak yerine (değerlendirme), olup biteni yorum katmadan, nesnel biçimde dile getirmek (betimleme). “Sen çok sorumsuzsun” yerine “Bugün çöpleri atmadığını fark ettim” demek.
- **Denetleme – Soruna Yönelim:** Çözümü tek taraflı dayatıp baskı uygulamak yerine (denetleme), sorunu paylaşılan bir mesele kabul edip birlikte çözmeye yönelmek (soruna yönelim).
- **Strateji – Doğallık:** Saklı amaçlarla yönlendirme yapmak yerine (strateji), niyetini açıkça ve içtenlikle ortaya koymak (doğallık).
- **Kayıtsızlık – Empati:** Karşısındakinin duygularını yok sayıp mesafeli durmak yerine (kayıtsızlık), onun yaşadığını anladığını ve önemseydiğini hissettirmek (empati).
- **Üstünlük – Eşitlik:** Sahip olunan konumu (“Ben anneyim/babayım/para kazananım”) bir baskı aracına dönüştürmek yerine (üstünlük), her bireyin görüşünü dile getirme hakkını tanımak (eşitlik).
- **Kesinlik – Esneklik:** Kendi görüşünü tek doğru sayan katı bir tutum yerine (kesinlik), farklı görüş ve seçeneklere açık kalmak (esneklik).

2.4. Norton’un İletişim Sınıflaması

Bir önceki bölümde ele alınan Gibb'in modeli iletişimin gerçekleştiği genel *iklim* ve atmosfere (makro boyuta) odaklanırken; Norton, bu iklimi fiilen inşa eden *bireysel davranış kalıplarına* ve *üsluba* (mikro boyuta) odaklanarak literatüre özgün

17 Jack R. Gibb, “Defensive Communication”, Journal of Communication, 11, 1961, ss.141-148.

bir katkı sunar.¹⁸ Norton'a göre iletişim iklimi soyut bir biçimde kendiliğinden var olmaz; aksine, bireylerin etkileşim sırasında benimsediği iletişim tarzları aracılığıyla aktif olarak şekillenir.

Bu doğrultuda Norton, bireylerin iletişimci stillerini sınıflandırmış ve bu kişisel tarzların (baskın, etkileyici, kavgacı, canlı, açık, vb.) iletişimin kalitesini ve yönünü doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. Modelin aile dinamikleri bağlamında ele alınması, çatışmaların temelindeki bireysel üslup sorunlarını görünür kılar. Örneğin; baskın (dominant) ya da kavgacı (contentious) iletişim stillerine sahip aile bireylerinin sergilediği davranışlar, yalnızca anlık birer tepki değil, kronikleşmiş birer iletişim tarzıdır. Bu kişilerin etkileşim sırasında karşı tarafa sürekli egemenlik kurma çabası ve dinlememe eğilimi, aile içi çatışmaların alevlenmesine ve sonuç olarak Gibb'in kavramsallaştırdığı "savunucu iklimin" aile içine yerleşmesine neden olur.

Buna karşılık; ilgili, itinalı (attentive) ve açık (open) iletişimci özelliklerinin benimsenmesi, sadece bireysel bir nezaket göstergesi değil, aynı zamanda yapıcı bir iletişim stratejisidir. Bu tarzların kullanılması aile içindeki empatiyi artırır, iletişim çatışmalarını kaynağında engeller ve "destekleyici" bir etkileşim zemini yaratır. Dolayısıyla Norton'un sınıflaması, aile içindeki çatışmaların rastgele tartışmalar olmadığını, bireylerin sahip olduğu spesifik iletişim tarzlarının yapısal birer yansıması olduğunu anlamamız açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.5. Dökmen'in Çatışma Sınıflaması

Bu sınıflamaları bir araya getiren Dökmen, gözlemlenen iletişim çatışmalarına teşhis koymayı kolaylaştıran bir rehber önermiştir¹⁹. Dökmen'e göre iletişim çatışmalarının niteliğini iki temel faktör belirler: çatışmaların ana nedenlerini oluşturan başlangıç faktörleri ile yüzeysel sebepleri oluşturan sonuç faktörleri. Sonuç faktörleri dört grupta incelenir: kişinin kendisine bakış açısı, karşısındaki kişiye bakış açısı, kendisine gönderilen mesaja bakış açısı ve iletişim becerisi/stili. Dökmen'in bu sınıflamasının doğrudan aile içi iletişim çatışmaları bağlamında geliştirilmiş olması, örgütsel çözüm modellerinin aileye uyarlanması fikrinin kuramsal olarak da temellendiğini göstermektedir; çünkü

18 Robert Norton, Foundation of a communicator style construct. Human Communication Research, 4(2), 1978, ss.99-112.

19 Üstün Dökmen, İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994.

çatışmaların teşhis edilmesi, çatışan taraflara verilecek iletişim ve müzakere eğitiminin ilk adımını oluşturur.

2.6. Kazan-Kaybet ve Kaybet-Kaybet Tuzaklarından Kazan-Kazan'a

Rekabetçi çatışma yaklaşımında çatışma çözme davranışlarından yarışma ve hükmetme, kazan-kaybet sonucu yaratmaya adaydır; taraflardan her biri kendi adına, diğerleri pahasına çaba gösterir. Tipik kazan-kaybet yöntemleri arasında gücü elinde bulunduranın hakimiyeti ("Dediğimi yapacaksın çünkü ben senin babanım/annenim") ve aceleye getirme sayılır. Bu örnek, otoriter ebeveynliğin nasıl bir kazan-kaybet iletişimi olduğunu açıkça gösterir. Buna karşılık kaybet-kaybet durumu, hiç kimsenin gerçekten istediğini elde edemediği; kaçınma, yumuşatma ve/veya uzlaşma davranışları sonucu ortaya çıkar²⁰; ailede iki tarafın da küserek geri çekildiği, sorunun çözülmeden donduğu durumlar bunun tipik örneğidir.

Çatışma çözümünde işbirliği yapıldığında ise bütünsel bir çözüme, yani ilgili herkesin isteklerini karşılayacak bir yol bulmaya çalışılır; bu, sabırlı olmayı ve başkalarının fikirlerine hoşgörü göstermeyi gerektirir. Bu stratejinin kilit noktası, "kartların ortaya konması" ve karşılıklı güven ile açıklığın hakim olduğu bir iletişim ortamının varlığıdır; böylece taraflar gerçek problemi, nedenlerini ve farklılıkları yapıcı biçimde ele alabilir ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için en yüksek doyumunu sağlayacak çözüme ulaşabilir. Ailede kazan-kazan, ödün verilen bir orta nokta değil; tarafların gerçek ihtiyaçlarını masaya koyduğu ve bu ihtiyaçların hepsini birden karşılayacak yaratıcı bir çözümü birlikte ürettiği bir sonuçtur.

²⁰ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, John Wiley and Sons, Inc, 1997, s.387.

3. Örgütsel Çatışma Çözüm Modellerinin Aile Kurumuna Uyarlanması

3.1. Blake ve Mouton'ın Yönetimsel Sistem Modeli

Blake ve Mouton, "üretim verilen önem" ile "insana verilen önem" eksenlerini birleştiren yönetsel ızgara (managerial grid) modelini ortaya koymuş ve çatışmayla baş etme biçimlerini beş tutuma indirgemişlerdir²¹: zorlama/baskı (forcing), geri çekilme (withdrawing), yumuşatma (smoothing), uzlaşma (compromising) ve problem çözme (problem solving). Bu tutumlar iki eksenin bileşimine göre belirlenir; üretim ağır bastığında ve insan göz ardı edildiğinde zorlama, bunun tersinde yumuşatma; iki eksenin de zayıf kaldığı durumda geri çekilme, ikisinin orta düzeyde gözetildiği durumda uzlaşma, her ikisinin birlikte yüksek tutulduğu durumda ise problem çözme baskın gelir.

Bu modeldeki "üretim" boyutunu ailede "görevin/sonucun gerçekleşmesi"²², "insan" boyutunu ise "ilişkinin ve duygusal bağın korunması" olarak okumak mümkündür. Çocuğun ödevini bitirmesine (sonuç) yüksek, çocuğun duygularına (ilişki) düşük önem veren bir ebeveyn zorlamaya yönelir ve "Dediğimi yapacaksın" tutumunu benimser. İlişkiyi korumak adına her sorunu görmezden gelen tutum ise yumuşatmadır; bu kısa vadede huzuru korusa da çözülmemiş sorunların birikmesine yol açar. Problem çözme yaklaşımı, hem üretime hem insanlara yüksek önem verilmesine karşılık gelir ve çift yönlü simetrik iletişime en uygun, rasyonel, ortak faydayı gözetken çözüm yoludur. Aile için bunun anlamı, hem sorunun çözülmesini hem de duygusal bağın güçlenmesini aynı anda hedefleyen bir tutumun benimsenmesidir.

²¹ Robert. R. Blake ve Jane S. Mouton, The Managerial Grid:Key orientations for achieving production through people. Gulf Publishing, Houston, 1964, s.201.

²² "Bu noktada, modelin aile bağlamına uyarlanmasına dair yapısal bir sınırlılığı belirtmek gerekmektedir. Blake ve Mouton'ın (1964) orijinal modelindeki 'üretim yönelik ilgi' kavramı, doğası gereği kâr amacı güden endüstriyel örgütler için tasarlanmıştır. Bu çalışmada söz konusu kavram, aile içindeki 'görevlerin yerine getirilmesi' (ev işleri, bütçe yönetimi, günlük lojistik vb.) olarak bir analogi yoluyla uyarlanmıştır. Ancak, ailenin endüstriyel bir üretim bandı veya salt rasyonel bir organizasyon olmaması, bu analoginin kapsamını zorunlu olarak sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla aile bağlamında 'üretim' kavramı; niceliksel ve ölçülebilir bir çıktıdan ziyade, müşterek yaşamın sürdürülebilirliği olarak esnek bir biçimde yorumlanmalıdır."

Sonuç olarak, Blake ve Mouton'ın modelinin aile bağlamına uyarlanması, ev içi düzenin ve kuralların işleyişi (üretim/görev odaklılık) ile aile üyelerinin duygusal tatmini ve bağ kurma ihtiyacı (insan odaklılık) arasındaki hassas dengenin nasıl kurulabileceğini somutlaştırmaktadır.

3.2. Thomas-Kilmann Çatışma Tarzları Modeli

Thomas ve Kilmann, çatışma davranışını iki eksende ele alır: kişinin kendi gereksinimlerini gözetme derecesi (iddiacılık) ve karşı tarafını gözetme derecesi (işbirlikçilik)²³. Bu iki eksenin farklı bileşimleri beş temel çatışma tarzını verir:

- **Kaçınma (Çekilme – Kaybet/Kaybet):** Ne kişinin kendi gereksinimi ne de karşındakinin gereksinimi gözetilir. Ailede sorunu hasıraltı etmek, küsüp odaya kapanmak veya tartışmamak için evden kaçmaktır. Kısa vadede sessizlik sağlasa da sorunlar çığ gibi büyür.
- **Uyma (Ödün Verme – Kaybet/Kazan):** İlişkiyi sürdürebilmek için kişi kendi taleplerinden büsbütün vazgeçip karşı tarafa boyun eğer. Ailede bir tarafın sürekli kendini feda etmesi, zamanla tükenmişlik ve gizli öfke yaratır.
- **Rekabet (Zorlama – Kazan/Kaybet):** Yalnızca kendi gereksinimi öne çıkarılır ve karşı taraf bastırılarak üstünlük kurulmaya çalışılır. Aile içinde güç, tehdit, bağırıp çağırma veya ekonomik gücü silah olarak kullanma yoluyla tahakküm kurmaktır. Yıkıcıdır.
- **Uzlaşma (Orta Yol Bulma):** Tarafların her birinin hedeflerinden bir miktar feragat ederek taviz alışverişine girdiği pazarlıktır. “Biraz sen esne, biraz ben esneyeyim” mantığıdır. Sonuç ancak kısmi bir doyumdur.
- **İşbirliği (Bütünleştirme – Kazan/Kazan):** Her iki tarafın gereksinim, kaygı ve isteklerinin açıkça ortaya konduğu, ikisini de eksiksiz karşılayacak özgün bir üçüncü yolun arandığı tarzıdır. Müzakerenin asıl varış noktasıdır. Aile içi aidiyeti, güveni ve sorun çözme kapasitesini zirveye taşır.

Özetle, Thomas-Kilmann modelinin aile bağlamındaki temel katkısı; aile üyelerinin sıradan ev içi anlaşmazlıklarda sergiledikleri otomatik tepkileri

²³ K.W. Thomas, ve R.H. Kilmann, Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Xicom, 1974, ss.10-11.

(kaçınma, rekabet, uyum sağlama vb.) görünür kılması ve aileyi yıkıcı rekabetten ziyade yapıcı ve işbirlikçi problem çözme stratejilerine yönlendirmesidir.

3.3. Blake, Shepard ve Mouton ile Lawrence ve Lorsch Modelleri

Blake, Shepard ve Mouton²⁴, çatışmanın kaçınılmaz olup olmaması ve anlaşmanın mümkün olup olmaması ölçütlerine göre aktiften pasife uzanan bir çözüm seçenekleri dizisi sunarlar. Anlaşmazlığa rağmen anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda en yapıcı seçenek, tarafların yüz yüze gelerek açık bir anlaşmaya varana dek görüşmeyi sürdürmesi olan sorun çözmedir. Aile, neredeyse tanımı gereği "anlaşmazlığa rağmen anlaşmanın mümkün olduğu" bir alandır; çünkü taraflar ilişkiyi sürdürmek konusunda güçlü bir ortak çıkara sahiptir.

Lawrence ve Lorsch²⁵ ise zorlama, yatıştırma ve yüzleşme (confronting) olmak üzere üç yöntem saptamış; bunlardan yüzleşmenin müzakereye imkân vermesi açısından özellikle önemli olduğu belirtilmiştir. Aile bağlamında yatıştırma ve zorlama maliyetli çözümler sunarken, sorunu birlikte ele almak anlamındaki yapıcı yüzleşme, müzakerenin kapısını açar.

Bu modellerin aile dinamiklerine entegrasyonu, aileyi bir sistem olarak ele alarak; bireylerin kendi özgün kimliklerini ve özerkliklerini (farklılaşma) korurken, aynı anda ortak bir aile vizyonu ve bütünlüğü (bütünleşme/entegrasyon) etrafında nasıl kenetlenilebileceklerine dair güçlü bir analitik çerçeve sunmaktadır.

3.4. Rahim ve Bonoma'nın Kendine ve Diğerlerine Yönelik İlgili Modeli

Rahim ve Bonoma, çatışma davranışını Tablo 1'de görüldüğü gibi "kendine yönelik ilgi" ve "başkasına yönelik ilgi" olmak üzere iki boyutun kesişiminde

²⁴ Robert. R. Blake, Herbert A. Shepard ve Jane S. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry, Gulf Publishing Co., Houston, Texas, 1964, s.13.

²⁵ Paul R. Lawrence ve Jay W. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard University Press, Boston, 1967.

konumlandırır²⁶. İki ilginin de yüksek olduğu durum tümleştirmeyi (entegrasyon); başkasına ilginin baskın, kendine ilginin zayıf olduğu durum uymayı; bunun tersi hükmetmeyi; her iki ilginin de düşük kaldığı durum ise kaçınmayı doğurur. Bu dörtlü içinde tarafların ortak çıkarına en çok hizmet eden seçenek, iki boyutun birlikte yüksek olduğu tümleştirmedir.

Tablo 1

Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Stilleri Matrisi ve Aile İçi Karşılıkları

	Başkalarına Yönelik İlgi: YÜKSEK	Başkalarına Yönelik İlgi: DÜŞÜK
Kendine Yönelik İlgi: YÜKSEK	ENTEGRASYON (tümleştirme): Eşler/ebeveyn-çocuk ortak çözüm arar; herkesin ihtiyacı karşılanır (kazan- kazan).	HÜKMETME: Bir aile üyesi kendi isteğini dayatır; diğeri kaybeder (kazan- kaybet).
Kendine Yönelik İlgi: DÜŞÜK	UYMA: İlişkiyi korumak için kişi kendi ihtiyacından vazgeçer; gizli kırgınlık birikir.	KAÇINMA: Sorun konuşulmaz, ertelenir ya da ortam terk edilir (kaybet- kaybet).

Ailede yalnızca "hükmetme" değil, "uyma" ve "kaçınma" da uzun vadede maliyetlidir. Sürekli uyan bir eş ya da ebeveyn gizli bir kırgınlık biriktirir ve bu, günün birinde ilişki çatışmasına dönüşür. Bu nedenle aile dinamiklerinde en sağlıklı tutum entegrasyon tutumudur.

Rahim ve Bonoma'nın yaklaşımı aile çatışmalarına uyarlandığında; bireyin kendi psikolojik sınırlarını ve ihtiyaçlarını gözetmesi (kendine yönelik ilgi) ile eşine veya çocuklarına gösterdiği fedakarlık ve empati (diğerlerine yönelik ilgi)

²⁶ Afzalur M. Rahim ve Thomas V. Bonoma, "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", Psychological Reports, 44, 1979, ss.1323-1344.

arasındaki dengenin, sürdürülebilir ve sağlıklı bir aile ikliminin ön koşulu olduğunu ortaya koymaktadır.

Yukarıda detaylıca ele alınan bu dört farklı örgütsel modelin temel odak noktaları ve aile içi çatışma dinamiklerine uyarlanması sonucu ortaya çıkan temel çıktılar, okuyucuya karşılaştırmalı bir bütüncül çerçeve sunmak amacıyla Tablo 2’de özetlenmiştir:

Tablo 2

Örgütsel Çatışma Modellerinin Aile Bağlamına Karşılaştırmalı Uyarlaması

Örgütsel Model	İşyeri/Örgüt Bağlamındaki Temel Odak	Aile Bağlamına Uyarlanmış Çıktısı
Blake ve Mouton Yönetimsel Sistem Modeli	Üretime yönelik ilgi ile insana yönelik ilgi dengesi	Ev içi görevlerin (temizlik, düzen) yürütülmesi ile duygusal bağların dengelenmesi
Thomas-Kilmann Çatışma Tarzları	Bireylerin işyeri anlaşmazlıklarındaki stratejileri	Gündelik ev içi krizlerde yıkıcı rekabet yerine işbirlikçi çözüm tarzlarının seçilmesi
Blake, Shepard, Mouton / Lawrence ve Lorsch	Departmanlar arası farklılaşma ve örgütsel bütünleşme	Aile üyelerinin bireysel özerkliklerini korurken tek bir "aile" sistemi olarak bütünleşmesi

Örgütsel Model	İşyeri/Örgüt Bağlamındaki Temel Odak	Aile Bağlamına Uyarlanmış Çıktısı
Rahim ve Bonoma İlgi Modeli	Bireyin kendi çıkarları ile diğerlerinin çıkarları	Kendi ihtiyaçlarını koruma (özsaygı) ile aileye gösterilen fedakarlık (empati) dengesi

4. Aile İçi Çatışma Çözümünde Müzakere Yaklaşımı

4.1. Dağıtımçı Müzakereye Karşı Bütünleştirici Müzakere

Çatışma çözümünün en akılcı ve barışçıl yolu olan müzakere, alanyazında çoğunlukla iki karşıt paradigma altında ele alınır: Dağıtımçı (Distributive) ve Bütünleştirici (Integrative) müzakere. Dağıtımçı müzakere, büyüklüğü değişmeyen bir “pastanın” bölüşüldüğü, dolayısıyla bir tarafın elde ettiğinin diğerinin yitirdiği anlamına geldiği (sıfır toplam) rekabetçi bir modeldir; bu süreçte bilgi gizleme, yönlendirme ve blöf sık görülür. Aile içi ilişkilerde bu yöntem tam anlamıyla bir zehirdir; çünkü eşinize karşı kazandığınız bir “zafer”, uzun vadede evliliğinizin ve aile bağınızın aldığı bir hasardır.

Bütünleştirici müzakere (kazan-kazan) ise taraflar birbirinin karşısında değil aynı safta yer alır; bilgiyi açıkça paylaşarak ve “pastayı büyütür” sorunu birlikte çözmeyi amaçlarlar. Burada çıkarların zorunlu olarak çatışmadığı, farklı yollarla iki tarafın da temel gereksinimlerinin karşılanabileceği kabul edilir. Aile sistemleri teorisi bağlamında, üyeler arasındaki yüksek karşılıklı bağımlılık ve uzun vadeli ilişki beklentisi, çatışma çözümünde bütünleştirici müzakere stratejilerini diğer sosyal sistemlere kıyasla daha kritik hale getirmektedir.²⁷

²⁷ R. J. Lewicki, D.M. Saunders & B. Barry. Negotiation (7th ed.). McGraw-Hill Education, 2015, ss.284-285.

4.2. Fisher ve Ury'nin İlkeli Müzakere Modeli

Harvard Müzakere Projesi'nden Roger Fisher ve William Ury'nin²⁸ ortaya koyduğu "İlkeli Müzakere" (Principled Negotiation) yaklaşımı, aile ilişkilerine taşındığında güçlü sonuçlar veren dört ilkeye dayanır:

- **İnsanları Problemden Ayırmak:** Eşler veya ebeveynler birbirine değil, ortadaki soruna yönelmelidir. Kişiliği yargılamak yerine (örn. "Sen çok bencilsin"), somut sorunu masaya yatırmak (örn. "Bütçe planlamasında zorlanıyoruz") esastır. Eşiniz sizin düşmanınız değil, problemi birlikte çözeceğiniz yol arkadaşınızdır.
- **Pozisyonlara Değil, İlgilere (İhtiyaçlara) Odaklanmak:** Öne sürülen katı taleplerin (pozisyon) altında yatan asıl duygusal ve mantıksal gereksinimleri (ilgi) görmek gerekir. "Tatile sadece deniz kenarına gideceğiz" diyen bir eşin altında yatan asıl ilgi, "Bütün yıl çok yoruldum, hiçbir şey düşünmeden dinlenmeye ihtiyacım var" olabilir. Bu ihtiyaç keşfedildiğinde, ormanlık sakın bir tatil köyü de aynı ilgiyi doyurabilir ve çatışma çözülür.
- **Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretmek (Beyin Fırtınası):** İlk akla gelen çözüme saplanmak yerine, karar verme baskısını bir kenara bırakarak iki tarafı da memnun edebilecek çeşitli alternatifler geliştirmektir. Aile meclisinin toplanıp sorunlara ortak fikirler üretmesi bu ilkenin hayata geçmesidir.
- **Objektif Kriterler Kullanmak:** Kararların güç mücadelesi ya da ego üzerinden değil; adil, yansız ve makul ölçütler üzerinden verilmesidir. Ev işlerinin paylaşımında kimin ne kadar boş vakti olduğu gibi nesnel bir ölçüt belirlemek, keyfiliğin ve "benim dediğim olacak" zorbalığının önüne geçer.

Bununla birlikte, Fisher ve Ury'nin İlkeli Müzakere modelinin aile sistemlerine doğrudan aktarılmasında yapısal ve duygusal bazı sınırlılıklar mevcuttur. Temelinde rasyonel aktörler ve yatay bir güç dağılımı varsayımı yatan bu model, doğası gereği asimetrik olan aile ilişkilerinde — özellikle ebeveyn ve çocuk ekseninde — çeşitli kısıtlarla karşılaşmaktadır. Ebeveynlerin yasal, finansal ve gelişimsel otoriteye sahip olduğu bir güç dengesizliğinde, "seçeneklerin

²⁸ Rocher Fisher ve William Ury, Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In, Random House Business Books, London, 1991.

karşılıklı fayda için üretilmesi" ilkesi çoğunlukla ebeveynin onayına veya sınırlandırmalarına tabi olmaktadır.²⁹

Ayrıca, "insanları probleminden ayırmak" ilkesi, üyeler arasındaki duygusal bağların son derece yoğun olduğu ve bireylerin kimliklerinin sistem içindeki rolleriyle derinden bütünleştiği aile dinamiklerinde uygulanması oldukça zor bir adımdır.³⁰ Benzer şekilde, çözümlerin "nesnel kriterlere" dayandırılması ilkesi de aile içinde sıklıkla tıkanıklık yaratır; zira aile içi anlaşmazlıkların çözümünde başvurulacak evrensel, piyasa odaklı veya yasal bir standarttan ziyade, o ailenin kendine özgü değerler sistemi ve sübjektif adalet algısı devreye girmektedir.³¹ Bu nedenle, İlkeli Müzakere modelinin aile içi çatışmalara uyarlanabilmesi için, sistemin hiyerarşik yapısının ve tarihsel duygusal bağlarının hesaba katıldığı esnek bir filtreye ihtiyaç vardır.

4.3. Grunig'in Çift Yönlü Simetrik İletişiminin Aileye Yansıması

James Grunig'in halkla ilişkiler alanındaki mükemmellik kuramı, örgütler ile paydaşları arasındaki en ideal iletişim biçimi olarak "Çift Yönlü Simetrik İletişim"i gösterir. Simetrik iletişim; karşılıklı diyaloga olanak tanıyan, tartışmalara, farklı değerlere açık bir iletişim ortamına işaret eder ve sistemin paydaşlarını dinlemeye istekli olmasını gerektirir. Bu model, bir arada yaşayabilmek adına gerekli değişiklikler için kullanılabilecek müzakere ve çatışma çözme stratejilerini içerir.³²

Bu model, her iki tarafın da mesaj gönderip aldığı, manipülasyonun reddedildiği, diyalog, karşılıklı anlayış, güven ve doğruluk ilkelerine dayanan etik bir formdur.³³ Bu modelin aileye uyarlanması son derece doğaldır. Mükemmel

²⁹ R. E. Emery, *Renegotiating Family Relationships: Divorce, Child Custody, and Mediation*. Guilford Press, 1994, s.73.

³⁰ R.H. Mnookin, S.R. Peppet, & Tulumello, A. S. *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Harvard University Press, 2000, s.158.

³¹ C.W. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed.). John Wiley & Sons., 2014, s.289.

³² Grunig ve Grunig, (2005), "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri", içinde "Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik", James E. Grunig (Der.), (Çev. Elif Özsayar Editör:Serra Görpe), İstanbul, Rota Yayınları, 2005, ss.307-348.

³³ Michael L. Kent ve Maureen Taylor, "Toward a Dialogic Theory of Public Relations", *Public Relations Review* 28, 2002, ss.21-37.

sistemlerin stratejisi; üyelerin kişisel gelişimine ilgi gösterme, karşılıklı bağımlılık üzerinde yoğunlaşma, ayrıştırma yerine bütünleştirme ve takım çalışması arasında denge kurma şeklindedir. Bu ilkeleri aileye taşıdığımızda; her üyesinin kişisel gelişimini önemseyen, bağları güçlendiren ve kişisel özerklikle aile dayanışması arasında denge kuran bir aile modeli ortaya çıkar.

Bu makale, simetrik iletişimi aile içi diyalojik iletişimin omurgası olarak konumlandırmaktadır. Ailede simetrik iletişim, ebeveynin çocuğa sürekli emir verdiği (tek yönlü asimetrik) bir yapıdan, çocuğun da fikirlerinin önemsendiği, eşlerin hiyerarşik üstünlük taslamadan birbirini anlamak üzere dinlediği eşitlikçi ve katılımcı bir iklime geçişi ifade eder.

Simetrik modelin etik boyutu, Martin Buber'in diyalojik kuramında temellenir. Buber, insan iletişimini açıklık ve güvenle ilişkili bir süreç olarak tanımlar ve merkezine diyalog kavramını yerleştirir.³⁴ Kent ve Taylor ise simetrik iletişim modelini diyaloga dayalı bir ilişki süreci olarak yorumlar. Aile, diyalojik iletişimin en yoğun yaşanması gereken alandır; birbirini gerçekten dinlediği, geri bildirimle açık olduğu bir aile, simetrik iletişimin somutlaştığı bir mükemmellik örneğidir.

Kuramsal senteze göre; çatışma çözümünde işbirliği temsili bütünleştirici müzakere stratejisine, bütünleştirici müzakere ise çift yönlü simetrik iletişime karşılık gelir. Aile içi çatışma çözümünün yöntemi, otoriter ve tek yönlü değil; eşitlikçi, karşılıklı ve diyaloga dayalı simetrik bir iletişimdir. Bununla birlikte, Grunig'in simetrik iletişim modelinin bu şekilde aile bağlamına taşınması, modelin kendi disiplinindeki kuramsal eleştirilerden bağımsız düşünülemez. Halkla ilişkiler literatüründe özellikle L'Etang (1996) ve Pieczka (1996) gibi eleştirel düşünürler, simetrik iletişim modelini aşırı normatif ve ütöpik olmakla eleştirmişlerdir.³⁵ Bu eleştirilerin temel dayanağı, modelin taraflar arasındaki yapısal güç asimetrisini, çıkar çatışmalarını ve hiyerarşiyi maskeleyesidir.³⁶

³⁴ Martin Buber, *I and Thou*, (Translator: Walter Kauffman), Touchstone, 1st Touchstone edition, 1971, s.53.

³⁵ M. Pieczka, *Public relations paradigms: The application of Kuhn*. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Critical Perspectives in Public Relations* (ss. 124-156). International Thomson Business Press., 1996, s.148.

³⁶ J. L'Etang, *Public relations and rhetoric*. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Critical Perspectives in Public Relations* (ss. 106-123). International Thomson Business Press., 1996, s.120.

Eleştirmenlere göre, kaynakları ve karar mekanizmalarını kontrol eden tarafın mutlak simetrik bir diyalog kurması pratikten ziyade teorik bir idealdir. Bu eleştirel perspektif, modelin aile iletişimine uyarlanması da büyük önem taşır. Zira tıpkı örgütler ve hedef kitleleri arasındaki eşitsiz düzlem gibi, aile sistemi de —özellikle ebeveyn ve çocuk ekseninde— mutlak bir güç eşitliğinden yoksundur. Dolayısıyla, aile içi müzakerelerde simetrik iletişim; tarafların güç ve otoritelerini tamamen sıfırladıkları betimleyici (deskriptif) bir gerçeklik olarak değil, sistemin sağlığını korumak adına yönelmesi gereken normatif bir hedef olarak konumlandırılmalıdır.

5. Aile İçi Müzakerede Temel Beceriler ve 5T Modeli

5.1. Aile İçi Müzakerenin Parametreleri

Müzakere öğrenilebilen bir beceridir. Çatışma çözüm sürecinde müzakerenin parametreleri; güven ortamının oluşturulması, diyalog kurma, etkin dinleme, empati, duyguları kontrol altında tutma ve ben dili kullanma şeklinde sıralanır.

Bu altı parametre birbirinden bağımsız ve yalıtılmış beceriler bütünü değildir; aksine, sistem teorisinin karşılıklı bağımlılık (interdependence) ilkesine uygun olarak birbirini besleyen ve hiyerarşik bir düzen izleyen entegre bir yapı oluştururlar. Bu beceriler arasında yapısal bir ardışıklık ve ön koşul ilişkisi mevcuttur. Örneğin, aile sistemi içinde asgari bir "güven" ve psikolojik güvenlik tesisi sağlanmadan, tarafların savunma mekanizmalarını esneterek derinlemesine bir "empati" kurmaları yapısal olarak mümkün değildir.³⁷ Güvensizliğin hâkim olduğu bir iklimde iletişim, bütünleştirici olmaktan çıkıp korumacı ve dağıtımçı bir niteliğe bürünür.³⁸ Bu nedenle, söz konusu beceriler piramidal bir sıralama izler: Güvenin inşası, yargısız ve aktif dinlemenin zeminini hazırlar; nitelikli bir aktif dinleme empatik kavrayışı mümkün kılar; empati ise ortak problem çözme ve işbirliği mekanizmalarını işlevsel hale getirir. Dolayısıyla bu altı parametre, doğrusal bir listeden ziyade; biri eksik olduğunda diğerinin tam kapasiteyle çalışmadığı, temelinde güvenin yattığı sinerjik bir döngü olarak ele alınmalıdır.

³⁷ J.M. Gottman & Silver, N. *The Seven Principles for Making Marriage Work*. Crown Publishers., 1999, s.45.

³⁸ Lewicki vd., 2015, s. 95.

5.1.1. Güven Ortamının Oluşturulması

Güven, müzakerenin DNA'sıdır; tıpkı DNA molekülünün her hücrede bulunması gibi her müzakerede mutlaka var olmalıdır.³⁹ Puritt, güvenin inanılabilirlik, doğruluk ve dürüstlük gibi kişilik özellikleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir.⁴⁰ Güven kazanmada karşı tarafın önyargıları ve geçmiş yaşantıları önemli yer tutar; bu geçmiş genellemeler güvenin oluşmasını engeller. Ailede güven ilişkinin temelidir; güvensizliğin gerçek kaynağının (kişisel özellikler mi, önyargılar mı) keşfedilmesi güven ortamının yeniden tesisi için kritik bir başlangıçtır. Güvenin sağlanması, tarafların birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalarını sağlar.⁴¹ Sorumluluk, inanılabilirlik ve tutarlılık güveni oluşturur.

5.1.2. Etkin ve Yansıtıcı Dinleme

Müzakerenin kilit becerilerinden biri etkin dinlemedir. Etkin dinleme, anlamak için dinleme olarak tanımlanır ve anlattıklarının yargılanmadan gerçekten anlaşılmaya çalışılarak dinlenmesi hedeflenir. İki kişi arasındaki iletişimin diyalog olabilmesinin ön koşulu konuşanın dinlenmesi iken dinlemedeki temel sorun psikolojik engellerdir.⁴² İletişim sürecinin %95'inde taraflar konuşan bireyin ne anlattığını dinlemek yerine, ne cevap vereceğini düşünmektedir. Bu, yönelim çatışmalarındaki "aktif çatışma" örüntüsünü besler.

Etkin dinleme becerisinin kazanılması eşlerin ve ebeveyn-çocuğun birbirinin gerçek ihtiyacını duymasını sağlar. Carl Rogers'ın tanımladığı şekliyle aktif dinleme⁴³, konuşmacıya tüm dikkati vermektir. Yansıtıcı dinlemede ise amaç, konuşmacının düşüncesini anlamaya çalışarak duygular ve içerik hakkında geri bildirimde bulunmaktır.⁴⁴ Aile üyeleri birbirlerinin sözünü kesmeden, kendi zihinlerinde tartışma hazırlığına girmeden dinlemeyi öğrenmelidir.

³⁹ I. William Zartman ve Maureen R. Berman, *The Practical Negotiator*, New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1982, s.27.

⁴⁰ Dean G. Puritt, *Negotiation Behavior*, Academic Press, 1981, s.125.

⁴¹ Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000, s.83.

⁴² Merih Zillioğlu *İletişim Nedir?*, 4. Basım, İstanbul: Cem Yayınevi, 2010.

⁴³ Dean T. Thomlison, "Relational Listening: Theoretical and Practical Considerations", Paper Presented at the Annual Meeting of the International Listening Association (Scottsdale AZ, March 7-10, 1984). s.5.

⁴⁴ Lara Lynn Lane Gale *Encyclopedia of Psychology: Reflective Listening*, 2005.

5.1.3. Empati

Empati, karşıdakinin davranışlarını ve iletilerini, kendisi aynı koşullarda nasıl davranıyor ve hissediyorsa öyle anlamlandırmak; olayları onun gözüyle görmeye çalışmaktır.⁴⁵ Kişilerarası ilişkilerde empatik beceri çok önemlidir; insanlar empati kurulduğunda anlaşıldıklarını ve önemsendiklerini hisseder, bu da onları rahatlatır. Empati düzeyi yüksek kişilerin hoşgörülü olduğu ve özsaygı düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur.⁴⁶ Aile, empatinin en çok öğrenildiği yerdir. Müzakerede empatik yaklaşım, karşı tarafın "değer gördüğünü" hissetmesini sağlar; bu da psikolojik duvarları yıkarak çözüme zemin hazırlar.

5.1.4. Duyguları Kontrol Altında Tutma

Zor etkileşimler güçlü duyguları tetikler; duygular göz ardı edildiğinde ya da bastırıldığında beden diliyle veya uzun süren suskunluklarla açığa çıkar.⁴⁷ Duyguları kontrol altında tutma; dürtüleri ve tutkuları yönetebilmeye dayanır. Kişi ancak duygularını yönetebildiğinde dürüst, tutarlı olabilir ve beklenmedik durumlarla baş edebilir. Daniel Goleman'ın belirttiği üzere, dürtü ve tutkularını denetleyebilen (duygusal zekasını kullanan) birey, rasyonel çözümlere açık hale gelir.⁴⁸ Aile, öfke ve hayal kırıklığı gibi duyguların en sık deneyimlendiği ortamdır. Öfke patlamalarıyla yürütülen bir tartışma yıkıcıdır; duygularını fark eden bir aile üyesi, çatışmayı yapıcı bir görüşmeye taşıyabilir. Sükuneti korumak, rasyonel beynin (Yetişkin egosunun) devrede kalmasını sağlar.

5.1.5. Ben Dili (I-Messages)

Ben dili, kişinin bir durum karşısında ne hissettiğini net biçimde, cümleye "ben" diyerek ifade etmesidir. "Sen dili", davranışa değil kişiliğe yöneldiği için

⁴⁵ Zılhoğlu, a.g.e., s.244.

⁴⁶ Mirja Kalliopuska, "Holistic Empathy Education among Preschool and School Children". Paper Presented at the International Scientific Conference on Comenius' Heritage and the Education of Man. March 23-27, 1992, pp.1-20.

⁴⁷ Barry Rosen, Zor Etkileşimleri Yönetmek, (Çev. Melis İnan), Harvard Business School Press, Pocket Mentor, Optimist Yayınları, 2009, s.46.

⁴⁸ Daniel Goleman, Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir? (Çev. Banu Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları, 1996, s.61.(Orijinal eser 1995 yılında yayımlanmıştır).

karşıdakinin onurunu kırar, direnmesine yol açar ve özgüvende onarılması güç yaralar açar. Thomas Gordon'a göre aktif dinleme ve ben dilinin birlikte kullanılması, tarafların karşılıklı kabul edilebilir çözümlere ulaşmasına yardımcı olur⁴⁹.

Aile içinde, "Sen hep geç kalıyorsun" (sen dili) yerine "Beklerken endişeleniyorum" (ben dili) demek savunmaya geçilmesini önler. Ben dili, konuşmacı üzerindeki etkiyi tanımlar ve karşı taraftan zımni bir yardım talebi içerir. Ebeveyn-çocuk ilişkisinde çocuğun benlik saygısını korur, eşler arasında suçlama döngüsünü kırar.

5.1.6. Diyalog Zemininde İletişimi Sürdürme

Müzakerenin son parametresi, iletişimi diyalog zemininde sürdürmektir. Diyalog, tek yönlü bir aktarım değil; her iki tarafın da karşılıklı etkileşime sahip olduğu çift yönlü bir süreçtir.⁵⁰ Ailede diyalog zemininin korunması, eşlerin anlaşmazlıkları bastırmadan açık iletişimle ele almasını, çocuğun ise görüşünü ifade edebilen bir birey olarak yetişmesini sağlar.

5.2. Aile İçi Çatışma Çözümü İçin Bir Müzakere Modeli Önerisi

Örgütsel çatışma çözümü eğitimi "tetkik, teşhis, tedavi, tespit ve takip" aşamalarından oluşan bir model ortaya koyar. Tıbbi bir metaforla kurulan bu model aileye de uyarlanabilir. Örgütlerde uygulanan çatışma çözüm eğitim programı aile içi danışmanlık veya ailenin kendi içsel süreçleri için "5T Modeli" olarak şu şekilde formüle edilebilir:

Makalenin özgün katkısı olarak sunulan 5T Modeli, temellerini örgütsel sistem teorisi ve bütünleştirici müzakere yaklaşımlarının aile dinamiklerine özgü yapısal ve duygusal kısıtlarla sentezlenmesinden almaktadır. Aile sistemi; yüksek karşılıklı bağımlılık, uzun vadeli ilişki beklentisi ve yoğun duygusal bağlar içerdiğinden, çatışma çözüm süreçleri rastgele veya doğrusal değil, yapılandırılmış ve döngüsel bir yaklaşım gerektirir. Bu bağlamda, modelde yer

⁴⁹ Thomas Gordon, Etkili Anne-Baba Eğitimi (Çev. D. Tekin, N. Özkan), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, S.7.

⁵⁰ Carl H. Botan ve Hazleton Vincent (Eds.), Public Relations Theory II, L. Erlbaum Associates, 1989, ss.123-127.

alan beş aşama tesadüfi bir birikim değil; sistemin mevcut dengeyi (homeostazis) sarsmadan değişime uyum sağlaması ve tarafların ortak fayda (kazan-kazan) üretebilmesi için tamamlanması gereken bilişsel, duyuşsal ve eylemsel adımları temsil etmek üzere seçilmiştir.

Bu beş aşama, birbiri ardına işleyen ve her bir adımın bir sonrakinin zeminini hazırladığı zorunlu bir mantıksal hiyerarşiye dayanır. "Tetkik" aşaması ile problemin görünür kılınması sağlanmadan, "Teşhis" ile derinlemesine bir analiz veya empati kurmak imkansızdır. Benzer şekilde, taraflar arasında güvenli bir iletişim alanı inşa edilip "Tedavi" adımı tamamlanmadan, bütünleştirici çözümlerin değerlendirileceği "Tespit" aşamasına geçilmesi, müzakerenin yüzeysel kalmasına yol açar. Sürecin son adımı olan "Takip" ise, önceki dört aşamada inşa edilen anlaşmanın sistem içinde kalıcı hale gelmesini ve bir 'yansıtma (öz-değerlendirme)' mekanizması ile sürecin denetlenmesini sağlar. Dolayısıyla 5T Modeli; aşamaların atlanamayacağı veya yer değiştiremeyeceği, birbirini besleyen entegre bir sistem mimarisi sunmaktadır:

- **Tetkik:** Aile, hangi konularda tekrar eden anlaşmazlıkların yaşandığını fark eder. Bir başka deyişle aile içinde hangi konularda, hangi üyeler arasında tekrar eden kronik anlaşmazlıkların yaşandığının fark edilmesi ve durum tespiti yapılmasıdır. (Görev mi, ilişki mi, iletişim mi?)
- **Teşhis:** Çatışmanın altında yatan gerçek nedenlerin (önyargılar, tükenmişlik, rol belirsizliği, değersizlik hissi) teşhis edilmesidir. Dökmen'in önerdiği çerçeveden hareketle çatışmanın gerçek ve yüzeysel faktörleri ayrıştırılır (örneğin; "ev işi paylaşımı"nın altında "değer görmeme" ihtiyacı olup olmadığı belirlenir).
- **Tedavi:** Aile, müzakere becerilerini (güven, etkin dinleme, empati, duygu kontrolü, ben dili) uygulamaya geçirir; amaç kazan-kaybet refleksinden kazan-kazan tutumuna geçmektir. Aile üyelerinin müzakere, etkin dinleme, ben dili ve empati gibi iletişim becerilerini aktif olarak öğrenmesi ve çatışma anında bu yeni araçları kullanma pratiği (uygulama) geliştirmesidir.
- **Tespit:** Uygulanan müzakere stratejisinin ve iletişim becerilerinin aile içindeki gerilimi azaltıp azaltmadığının gözlemlenmesi, sonuçların değerlendirilmesidir. Ailenin uyguladığı yaklaşımın sonuçlarını gözden geçirmesi durumudur. (İhtiyaçlar karşılandı mı? Güven güçlendi mi?).

- **Takip:** Yansıtma (öz-değerlendirme) oturumları şeklinde tanımlanan, kişilerin kendilerini tanıdığı ve değerlendirdiği aşamadır. Ailede bu, belirli periyotlarda yapılan "aile değerlendirme sohbetleri" biçiminde somutlaşır. Değişimin kalıcı olması için bu yansıtma (öz-değerlendirme) süreciyle ailenin belli aralıklarla toplanarak süreç üzerine konuşması, birbirlerine geri bildirim vermesi ve yeni yapıcı iletişim kültürünü pekiştirmesidir.

Bu model, müzakere bakış açısının ailenin bir "iç iletişim kültürü" olarak benimsenmesini ve gündelik yaşamın parçası olmasını öngörür. Barış mantığı ve barış dilinin yerleştirilmesinin yolu, ailede yapıcı dil kullanımından ve empatik yönelimli diyaloglardan geçer.

6. Sonuç ve Öneriler

Aile, salt aynı çatıyı paylaşan bireyler topluluğu değil, karmaşık duygu ağları ve derin karşılıklı bağımlılıklar üzerine kurulu canlı, dinamik ve açık bir sosyal sistemdir. Bu denli iç içe geçmiş bir yapıda, bireysel farklılıklar, beklentiler ve iletişimsel kazalar sebebiyle çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Ancak asıl mesele çatışmanın varlığı değil, çatışmanın nasıl yönetildiği ve hangi araçlarla çözüme kavuşturulduğudur. Geleneksel kültürümüzde sıklıkla başvuru otorite, baskı, kaçınma, sessizleşme veya yıkıcı rekabet yöntemleri, ailenin bağlarını içten içe kemiren ve sistemi çöküşe götüren toksik mekanizmalardır.

Bu makalede detaylı bir biçimde tartışıldığı üzere, örgütsel davranış literatüründe kendini kanıtlamış olan çatışma çözüm modelleri ve modern müzakere yaklaşımları, aile dinamiklerine kusursuz bir biçimde uyarlanabilmektedir. Grunig'in çift yönlü simetrik iletişim modeli, aileyi demokratik, şeffaf ve eşdeğer bir diyalog zeminine davet etmektedir. Fisher ve Ury'nin ilkeli müzakeresi, eşleri birbirine rakip olan savaşılar konumundan çıkarıp, ortak bir problemi çözmeye çalışan müttefikler konumuna yükseltmektedir. Berne'nin Transaksyonel Analizi ve Gibb'in savunucu iletişim modelleri ise bireylerin kendi iletişim tarzlarındaki defoları fark etmelerini sağlamaktadır.

Örgütsel çatışma çözüm modellerinin (Blake ve Mouton, Thomas, Rahim ve Bonoma) aileye uyarlanmasıyla ulaşılan ortak sonuç şudur: Hem kendi ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın ihtiyaçlarına yüksek önem veren işbirliği

tutumu, aile içi anlaşmazlıkların en sağlıklı çözüm yoludur. Bu tutum yönetsel olarak bütünleştirici (kazan-kazan) müzakereye, ilkesel olarak ise Grunig'in çift yönlü simetrik iletişimine karşılık gelmektedir. Hükmetme ve kaçınma tutumları ise uzun vadede ilişkiye zarar vermektedir.

Bütünleştirici (kazan-kazan) müzakere stratejisinin aile hayatına entegre edilmesi, bir paradigma devrimidir. Bu paradigma, "haklı çıkma" veya "kazanma" takıntısından vazgeçerek, "anlama", "anlaşılma" ve "birlikte var olma" bilgeliğine geçişi temsil eder. Güven, empati, etkin dinleme ve ben dili gibi araçlarla donanmış, 5T modeli gibi sistematik süreçlerle desteklenmiş aileler, karşılaştıkları her krizi sistemin başışıklığını güçlendiren bir fırsata dönüştürebilirler. Sonuç olarak, iletişim çatışmalarının çözümünde müzakere yaklaşımı, aileyi bir arada tutan, farklılıkları harmanlayan ve nesiller boyu aktarılabacak sağlıklı bir ilişki mirası bırakan en güçlü birleştirici unsurdur.

Aileler için somut öneriler şu biçimde sıralanabilir:

- Ebeveynler, otoriter söylemleri bırakarak çocuklarıyla Yetişkin-Yetişkin düzleminde, ben diliyle ve etkin dinlemeyle iletişim kurmalıdır.
- Eşler anlaşmazlıklarda pozisyonlara değil, alta yatan gerçek ihtiyaçlara odaklanmalı; "haklı çıkma" hedefini "ortak çözüm üretme" hedefiyle değiştirmelidir.
- Aileler düzenli değerlendirme (refleksin) sohbetleri yoluyla iletişimlerini gözden geçirmeli ve edindikleri müzakere becerilerini pekiştirmelidir.
- Çatışma çözümü ve müzakere becerilerinin yalnızca iş hayatında veya ailede değil, ilköğretim çağından itibaren eğitim kurumlarında da kazandırılması, toplumun bütününde barış dilinin yerleşmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın temel sınırlılığı, kavramsal ve uyarlamacı bir nitelik taşıması; yani örgütsel modellerin aileye taşınmasını kuramsal düzeyde tartışmakla yetinmesidir. Önerilen aile içi müzakere modelinin (tetkik-teşhis-tedavi-tespit-takip) farklı aile yapıları üzerinde ampirik olarak sınanması, gelecek araştırmalar için verimli bir alan oluşturmaktadır. Sonuç olarak müzakere; yalnızca uluslararası diplomasinin, iş dünyasının veya hukuki anlaşmazlıkların tekelinde olan mekanik bir taktikler bütünü değildir. Aksine, toplumun en temel sosyal sistemi olan ailenin krizlere uyum sağlamasını, yapısal bütünlüğünü korumasını ve kendi iç barışını tesis etmesini sağlayan yaşamsal bir iletişim sanatıdır. Bu çalışmada uyarlanan bütünleştirici müzakere ilkeleri ve önerilen

5T Modeli, aileyi yıkıcı güç mücadelelerinin yaşandığı bir alan olmaktan çıkarıp; empatinin, diyalojik iletişimin ve karşılıklı faydanın üretildiği bir güven ekosistemine dönüştürmeyi hedefler. Nihayetinde aile sistemi içinde 'kazan-kazan' iklimini inşa edebilmek, yalnızca o yapıyı oluşturan bireylerin psikolojik iyi oluşunu sağlamakla kalmaz; aynı zamanda toplumsal barış kültürünü mikro düzeyden makro düzeye doğru yeşertecek en güçlü adımı oluşturur.

Kaynakça | References

- Akkoyun, F. (2001). *Transaksiyonel Analiz*. Ankara: Nobel Yayın.
- Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. New York: Grove Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for production through people achieving*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf Publishing.
- Botan, C. H., & Hazleton, V. (Ed.). (1989). *Public relations theory II*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Buber, M. (1971). *I and thou* (W. Kaufmann, Çev.). New York: Touchstone.
- Çedikçi Elgünler, T. (2011) "İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi". *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC* 1 (1), 35-39.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003) "Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology* 4 (88), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Emery, R. E. (1994). *Renegotiating family relationships: Divorce, child custody, and mediation*. New York: Guilford Press.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. London: Random House Business Books.
- Galvin, K. M., Bylund, C. L., & Brommel, B. J. (2012). *Family communication: Cohesion and change* (8. bs.). Boston: Pearson.
- Gibb, J. R. (1961) "Defensive communication". *Journal of Communication* 3 (11), 141-148. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1961.tb00344.x>
- Goleman, D. (1996). *Duygusal zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?* (B. S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

- Gordon, T. (1999). Etkili anne-baba eğitimi (D. Tekin & N. Özkan, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gottman, J. M., & Silver, N. (1999). The seven principles for making marriage work. New York: Crown Publishers.
- Grunig, J. E. (2005) "Yönetimde mükemmellik nedir?". J. E. Grunig (Der.), Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik içinde (ss. 241-243). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2005) "Halkla ilişkiler ve iletişim modelleri". J. E. Grunig (Der.), Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik içinde (ss. 307-348). İstanbul: Rota Yayınları.
- Harary, F., & Batell, M. F. (1981) "Communication conflict". Human Relations 8 (34), 633-640. <https://doi.org/10.1177/001872678103400801>
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge: Harvard University Press.
- International Transactional Analysis Association. (t.y.). Key concepts in transactional analysis. İnternet Adresi: <https://www.itaaworld.org/key-concepts-transactional-analysis>
- Jehn, K. A. (1997) "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". Administrative Science Quarterly (42), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Kalliopuska, M. (1992) "Holistic empathy education among preschool and school children". International Scientific Conference on Comenius' Heritage and the Education of Man, 23-27 Mart.
- Karip, E. (2000). Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002) "Toward a dialogic theory of public relations". Public Relations Review 1 (28), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kuruoğlu, K. (2016). Örgüt içi iletişim çatışmalarının çözümünde müzakere yaklaşımının rolü (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.

- Lane, L. (2005) "Reflective listening". Gale encyclopedia of psychology içinde. Detroit: Gale.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press.
- L'Etang, J. (1996) "Public relations and rhetoric". J. L'Etang & M. Pieczka (Ed.), Critical perspectives in public relations içinde (ss. 106-123). London: International Thomson Business Press.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). Negotiation (7. bs.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes. Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, C. W. (2014). The mediation process: Practical strategies for resolving conflict (4. bs.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Norton, R. (1978) "Foundation of a communicator style construct". Human Communication Research 2 (4), 99-112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00600.x>
- Pieczka, M. (1996) "Public relations paradigms: The application of Kuhn". J. L'Etang & M. Pieczka (Ed.), Critical perspectives in public relations içinde (ss. 124-156). London: International Thomson Business Press.
- Pondy, L. R. (1967) "Organizational conflict: Concepts and models". Administrative Science Quarterly 2 (12), 296-320. <https://doi.org/10.2307/2391550>
- Pruitt, D. G. (1981). Negotiation behavior. New York: Academic Press.
- Rahim, M. A. (1992). Managing conflicts in organizations. Westport: Praeger.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979) "Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention". Psychological Reports (44), 1323-1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Randolph, W. A. (1985). Understanding and managing organizational behavior. Illinois: Richard D. Irwin.

- Rosen, B. (2009). Zor etkileşimleri yönetmek (M. İnan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). Organizational behaviour. New York: John Wiley & Sons.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000) "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust". Journal of Applied Psychology 1 (85), 102-111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Sims, R. R. (2002). Managing organizational behaviour. Westport: Quorum Books.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. New York: Xicom.
- Thomlison, D. T. (1984) "Relational listening: Theoretical and practical considerations". Annual Meeting of the International Listening Association, Scottsdale, AZ, 7-10 Mart.
- Zartman, W. I., & Berman, M. R. (1982). The practical negotiator. New Haven: Yale University Press.
- Zılhoğlu, M. (2010). İletişim nedir? (4. bs.). İstanbul: Cem Yayınevi.