



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP)'NİN
İŞLETMELERDEKİ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ
(TARZLARI) ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KEZİBAN KODAZ

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TÜRKMEN DERDİYOK**

**ANKARA
2019**

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP)'NİN
İŞLETMELERDEKİ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ
(TARZLARI) ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KEZİBAN KODAZ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA

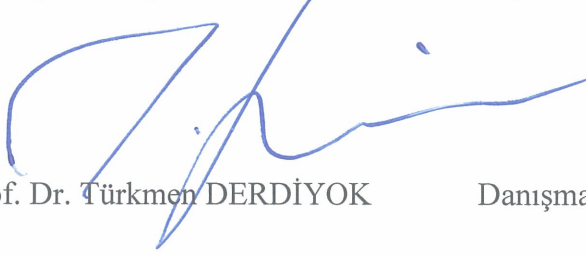
2019

KABUL VE ONAY

Keziban KODAZ tarafından hazırlanan “Neuro Linguistic Programming (Nlp)‘nin İşletmelerdeki Çatışma Yönetimi Stratejileri (Tarzları) Üzerine Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 24.05.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğretim Üyesi Cavit ELGEZDİ Başkan



Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK Danışman



Dr. Öğretim Üyesi Çağlar DOĞRU Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.05.2019

Keziban KODAZ

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim süresince verdiği derslerle, İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında sağlam bir temel atmamı sağlayan, araştırma çalışmalarım süresince bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, karşılaştığım bütün güçlükleri aşmamda tüm yoğunluğuna rağmen destek olan, önerileriyle araştırmamı zenginleştiren Tez Danışmanım Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim süresince her zaman yanımda olan ve destekleyen, aldığımı eğitimin kalitesini artırmak için emek veren başta Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürümüz Değerli Hocam Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY olmak üzere, Sosyal Bilimleri Enstitüsü'nün akademik ve idari kadrolarında görev yapan tüm personeline şükranlarımı sunarım. Veri toplama sürecinde, katılımcı olmayı kabul etme nezaketini göstermeleri suretiyle tez çalışmama can veren tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Savunma jürimde bulunarak değerli fikir ve önerilerini paylaşarak ufkumu genişleten Değerli Hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Cavit ELGEZDİ ve Dr. Öğretim Üyesi Çağlar DOĞRU'ya sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Verdiğim bütün kararlarda arkamda duran, beni ben yapan her şeyi borçlu olduğum, sahip olduğum her şeyde benden daha fazla emeği olan, üzüntü ve sevinçlerimi benden daha fazla sahiplenen Canım Babam Sırrı KODAZ'a ve Canım Annem Nilifer KODAZ; sevgili ablalarım Gülşen ve Nurşen; sevgili kardeşlerim, Nuran, Halil İbrahim ve Murat'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum. Saf sevgileri ve o güzel enerjileriyle, her zaman bana destek olan canım yeğenlerim; Ahmet Kerem, Zeynep ve Nilifer ÖRSÇELİK, Nisanur ve Emre AY'a sevgilerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca şahsıma olan inancını her zaman vurgulayan ve akademik alanda ilerlememi her zaman destekleyen, değerli dostum sarı papatyam Muhasebe ve Finansman Öğretmeni Derya KAZENC'E, kıymetli lise öğretmenlerim Suna KARGI ve Ümit KARGI'ya, sevgili arkadaşım Dr. Öğretim Üyesi Esra KESKİN'e ve Dila Hatun SAL'a varlığı ve o güzel destekleri için sonsuz teşekkürler.

Hayatın müziğini her seferinde bana büyük bir incelikle anlatan, engin bilgi ve tecrübeleriyle yanımda olan Koro Şefim Eczacı Enver LEBLEBİCİOĞLU'na sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimimin bana kazandırdığı ve her zaman yanımda olmalarını dilediğim çok sevgili arkadaşlarım; Süleyman KIZILTAŞ, Oğuzhan YAZICI, Burhan ÖZCAN, Zeynel Abidin KARACAN, Emel ŞABİ, Fatma TURAN, Özkan YENİGÖKÇE, Ayşe ÖZDEN, Özgür BEYOĞLU, Özden ÇELİK, Emre KALE, Umut ORHAN, Özüm Başak TÜZER, Doğuş TARAKÇI, Işın EROL, Sefa ŞAHİN ve Gülderen CEBECİ'ye beni motive ederek sürecin daha keyifli hale gelmesini sağladıkları için çok teşekkür ederim.

Gazi Üniversitesi'ndeki Lisans eğitimim süresince olduğu gibi, yüksek lisans eğitimimde de desteğini her zaman hissettiren değerli hocalarım; Prof. Dr. Nevzat AYPEK, Prof. Dr. Ganite KURT ve Dr. Öğretim Üyesi Abdullah ERGİN, her zaman örnek aldığım kıymetli hocam Prof. Dr. Orhan SEVİLENGÜL'e şükranlarımı sunarım. Tezim süresince geribildirimleriyle ufkuma açan Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi'nde, Prof. Dr. Ahmet ÖZALP'e ve değerli arkadaşım Doç. Dr. İsmail YILDIRIM'a teşekkür ediyorum.

Startup ve Girişim Danışmanı olan Sevgili İnanç AYAR'a, farklı çözüm stratejileri geliştirme noktasında yaratıcılığı ve "Her Gün Öğren" , "Bir Yaşam Felsefesi olarak Girişimcilik" serileriyle ilham kaynağım olduğu ve desteği için teşekkür ediyorum.

Şu anda görev yaptığım Çorum/Bilge Kağan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ndeki yönetici, öğretmen arkadaşlarıma ve benim kişisel gelişimimin onlara ışık olacağını düşündüğüm sevgili öğrencilerime tüm kalbimle teşekkür ederim.

Akademik bakış açımı değiştiren ve ilk bilimsel çalışmalarımı birlikte yaptığımız Yalın 6 Sigma Karakuşak, sevgili Dr. Hakan TURAN'a teşekkürlerimi sunuyorum. Çalışmamın bilim ve iş dünyasına faydalı bir kaynak olmasını temenni ederim.

Keziban KODAZ

ÖZET

KODAZ, Keziban. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin İşletmelerdeki Çatışma Yönetimi Stratejileri (Tarzları) Üzerine Etkilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve istenilen amaçlara ulaşabilmeleri, üretim sürecine etki eden tüm kaynakları, etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu kaynaklardan biri olan insan kaynağı, önemli bir kilit kaynaktır. Örgütsel başarı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerden beslenmektedir. Kişilerin beklentilerindeki değişimler, yoğun rekabet ortamı vb. çevresel faktörler bireyler arasındaki çatışmaları artırmaktadır. İşletmelerde, çatışmanın meydana çıkaracağı faydaları kullanabilmek ve yıkıcı sonuçlarını engellemek için çatışmayı etkin bir şekilde yönetmek gerekir. İşletmelerde, çeşitli seviyelerde ortaya çıkan çatışmalar ve bunların yönetilmesi süreci, yöneticilerin enerjilerini ve zamanlarını büyük ölçüde alan konulardandır. İşletmeler, sürekli değişen piyasa şartlarına uyum sağlamak ve örgüt bünyesindeki farklı sorunlara çözümler üretebilmek için yeni paradigmalara ve düşüncelere ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde birçok işletme, örgütsel hedeflere ulaşmak için, NLP tekniklerinden faydalanmaktadır. NLP, hem örgütsel ve hem de kişisel gelişim bakımından özellikle son yıllarda oldukça dikkat çeken bir gelişim aracı olarak iletişim, motivasyon, insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim, danışmanlık, eğitim, sağlık, liderlik, spor vb. birçok alanda uygulanmaktadır. NLP, insan kaynağının iletişim, liderlik ve takım yönetimi yeteneklerini geliştirerek örgütlerin performansının ve veriminin artırılmasında işletmeler destek olacak bir davranış ve düşünce modelidir.

Çalışmamızda, Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin işletmelerdeki çatışma yönetimi stratejileri(tarzları) üzerine etkilerini araştırılmıştır. Bu amaçla, Ankara ilinde kamu ve özel sektörde, yönetici ve çalışan pozisyonunda bulunan 240 kişiye, Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Gümüseli (1994) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan örgütsel çatışma ölçeği, uygulanmıştır. NLP eğitimi ile çatışma yönetimi stratejileri (tarzları) arasındaki ilişki, SPSS 22.0 istatistiksel analiz programı yardımıyla araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, NLP Eğitimi almış ve almamış yöneticiler ve çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stratejileri (Tarzları), NLP, Neuro Linguistic Programming.



ABSTRACT

KODAZ, Keziban. Invergation of the Effect of Neuro Linguistic Programming (NLP) on Conflict Management Strategies in Business, Master thesis, Ankara, 2019

In today's competitive conditions, the enterprises are able to sustain their lives and reach the desired goals and they depend on their ability to manage all the recourses that affect the production process effectively. Human recourses, one of these recourses, is an important key resource. Organizational success feeds on good relations between managers and employees. Changes in people's expectations, intense competition environment, etc. environmental factors, inceraese conflicts among individuals. In enterprises it is necessary to effectively manage the conflict in order to use the benefils of conflict and to prevent prevent its destructive consequences. The conlicts that ocur at various levels in the enterprises and their management process are the subjectsthat take energies and time of the managers to a great extent. Businesses need new paradigma and thoughts to adapt to changing market conditions and to produce solutions to diffent problems within the Organization. Nowadays, many compaties benefit from NLP techniques to achieve Organizational goals. NLP, Communication, motivation, human recourses management, orginizational Communication, consultancy, education, health, Leadership, sports, etc... is a development tool that has attracted consideroble attetion especially recent years in term of both organizational and personal development. It is applied in many fields. NLP is a model of Behavior an thinking that will support businesses in enhancing the performance and efficiency of Organizations by improving the communication Leadership and team management capabilities of human recourses.

In our study, the Effect of Neuro Linguistic Programming (NLP) on conflict management strategies in enterperces were investigated. For this purpose, 240 people in hi public and private sector in Ankara and in Administrative and employee positions were developed by Rahim (1983) and Organizational interferometer which was translated in to Turkish by Gümüşeli, was applied. The relationship between NLP training and conflict management strategies was invertigated using SPSS 22.0 statistical analysis program. As a result analysis program. As a result of the study, significant differences were founda between managers and employees who had and didn't receive NLP training.

Key Words: Conflict Management, Conflict Management Strategies, NLP, Neuro Linguistic Programming.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER... ..	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	4
1.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI.....	7
1.2.1. Geleneksel / Klasik Yaklaşım	7
1.2.2. Davranışçı /Neo-Klasik Yaklaşım	9
1.2.3. Etkileşimci / Modern Yaklaşım	10
1.3. ÇATIŞMA ÇEŞİTLERİ	11
1.3.1. Nedenlerine Göre Çatışma Çeşitleri	12
1.3.1.1. Rol Çatışmaları.....	12
1.3.1.2. Amaç Çatışmaları.....	15
1.3.1.3. Kurumlaşmış Çatışmalar	15
1.3.2. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Çeşitleri	15
1.3.2.1. Fonksiyonel Çatışmalar	16
1.3.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	16
1.3.3. Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre Çatışma Çeşitleri	17
1.3.3.1. Açık Çatışmalar	17
1.3.3.2. Üstü Örtülü Çatışmalar	17
1.3.3.3. Algılanan Çatışmalar	17
1.3.3.4. Hissedilen Çatışmalar	17
1.3.4. Taraflara Göre Çatışma Çeşitleri	18
1.3.4.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışmalar	18
1.3.4.2. Kişilerarası Çatışmalar	18
1.3.4.3. Grup İçi ve Guruplar arası Çatışmalar	19
1.3.4.4. Örgütler arası Çatışmalar	19
1.3.5. Örgüt Düzeyindeki Çatışmalar	20
1.3.5.1. Yatay Çatışmalar.....	20
1.3.5.2. Dikey Çatışmalar	20
1.3.5.3. Uzman-Yönetici (Emir-Komuta) Çatışmaları.....	21
1.3.6. Kuşaklararası Çatışmalar	22
1.4. ÇATIŞMA NEDENLERİ	22
1.4.1. Kişisel Çatışma Faktörleri	23

1.4.2. İletişim İle İlgili Çatışma Nedenleri	23
1.4.3. Örgütsel Yapı ve Yönetime ilişkin Çatışma Nedenleri.....	23
1.5. ÇATIŞMANIN BİLİNÇLİ OLARAK ÇIKARTILMASI.....	24
1.6. ÇATIŞMA EVRELERİ	25
1.6.1. Basit Farklılıklar.....	25
1.6.2. Anlaşmazlık.....	25
1.6.3. Uyuşmazlık	26
1.6.4. Zıtlaşma	26
1.6.5. Yasal Çekişme	26
1.6.6. Şiddet ve Kavga	27
1.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	27
1.7.1. Çatışma Çözme ve Çatışma Yönetimi Arasındaki Farklar	28
1.7.2. Çatışma Yönetim Modelleri.....	29
1.7.2.1. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Yönetim Modelleri	29
1.7.2.2. Kenet W.Thomas'ın Çatışma Yönetim Modeli	31
1.7.2.3. M. Afzalur Rahim'in Çatışma Yönetim Modeli.....	32
1.7.3. Örgütlerde İletişim ve Çatışma Yönetimi	33
1.7.3.1. Çatışma Yönetiminde İletişim.....	33
1.7.3.2. Çatışma ve Örgütsel İletişim Şekilleri.....	34
1.7.3.3. Çatışma Yönetimi ve İletişim Yeterliği	36
1.7.4. Çatışma Yönetimi Süreci	37
1.7.5. Çatışma Yönetimi Stratejileri (Stilleri)	38
1.7.5.1. Bütünleştirme (İşbirliği-Problem Çözme)	42
1.7.5.2. Hükmetme (Rekabet-Üstünlük Kurma)	45
1.7.5.3. Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme).....	46
1.7.5.4. Kaçınma	47
1.7.5.5. Uyma (İtaat Etme-Ödün verme).....	49
1.7.6. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Yöntemler	50
1.7.7. Optimal Çatışma Yönetimi Stratejisi Seçimi	50
1.7.8. Çatışmaların İşletmelerde Olumlu ve Olumsuz Çıktıları.....	52
1.7.9. Çatışma Yönetim Tarzları (Stilleri) Üzerine Yapılmış son 10 Yıldaki Araştırmalar.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP-BEYİN DİLİ PROGRAMLAMASI) KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP)	63
2.1.1. Neuro Linguistic Programming (NLP) Kavramı.....	65
2.1.1.1. Neuro (Nöro).....	68
2.1.1.2. Linguistic (Dil)	69
2.1.1.3. Programming (Programlama)	69

2.1.2. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Tarihsel Süreci.....	70
2.1.3. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Kullanım Alanları	73
2.1.4. Neuro Linguistic Programming (Nlp) Varsayımları.....	74
2.1.5. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Temel İlkeleri.....	75
2.1.6. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Etki Mekanizmaları ve Yararları.....	76
2.1.7. Neuro Linguistic Programming (Nlp) Eğitimi	77
2.1.8. Neuro Linguistic Programming (Nlp) Teknikleri.....	78
2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE NLP	78
2.3. İŞLETMELERDE NLP UYGULAMALARI İLE İLGİLİ.....	
ARAŞTIRMALAR.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NLP EĞİTİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	87
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	87
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	88
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	89
3.4.1. Örneklem Süreci	89
3.4.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	89
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	90
3.5.1. Demografik Özellikler	91
3.5.2. Güvenilirlik Analizi	94
3.5.3. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Tarzları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	95
3.5.4. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	116
3.5.4.1. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Yaş Gruplarına	
Göre Karşılaştırılması.....	116
3.5.4.2. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Unvanlarına Göre ..	
Karşılaştırılması	117
3.5.4.3. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Mesleki	
Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	118
3.5.4.4. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Görev Yaptıkları	
Sektör Açısından Karşılaştırılması.....	119
3.5.4.5. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının NLP Eğitimi Alıp ...	
Almamaları Bakımından Karşılaştırılması	120
3.5.4.6. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının NLP Uzmanlık	
Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	122
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129

KAYNAKÇA.....	141
ÖZGEÇMİŞ.....	161
EK: ANKET FORMU	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.4



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	11
Tablo 2. Kişilerarası Çatışma Yönetim Stilleri: 2-5 Stilli Yönetim Modelleri	40
Tablo 3. Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	51
Tablo 4. Demografik Özellikler	91
Tablo 5. Çalışanların NLP Uzmanlık Düzeyleri.....	93
Tablo 6. Çatışma Yönetimi Stratejileri Güvenilirlik Düzeyi	95
Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	95
Tablo 8. Korelasyon Analizi.....	97
Tablo 9. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	117
Tablo 10. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Unvana Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 11. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması.....	119
Tablo 12. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Sektöre Göre Karşılaştırılması	120
Tablo 13. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin NLP Alma/Almama Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	122
Tablo 14. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin NLP Uzmanlık Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	123
Tablo 15. NLP Uzmanlığı-İşbirliği Stratejisi İlişkisi	124
Tablo 16. NLP Uzmanlığı-Uyma Stratejisi İlişkisi.....	125
Tablo 17. NLP Uzmanlığı-Uzlaşma Stratejisi İlişkisi	125
Tablo 18. NLP Uzmanlığı-Hükmetme Stratejisi İlişkisi.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Çatışma Türleri.....	12
Şekil 2. Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model	13
Şekil 3. Çatışma Nedenleri	23
Şekil 4. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Çözümünde İzlenecek Yöntemler	30
Şekil 5. Thomas Modeli Çatışma Yönetim Süreci.....	31
Şekil 6. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	32
Şekil 7. Çatışma Yönetimi Süreci	37
Şekil 8. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	41
Grafik 1. Demografik Özellikler.....	92
Grafik 2. NLP Uzmanlık Düzeyleri.....	93
Grafik 3. NLP Eğitim Düzeyleri.....	94

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve istenilen amaçlara ulaşabilmeleri, üretim sürecine etki eden tüm kaynakları etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu kaynaklardan biri olan insan kaynağı, önemli bir kilit kaynaktır.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya getirilen bireylerin birbirinden farklı özellikleri vardır. Örgütsel başarı, çalışanlar arasında iyi ilişkilerden beslenmektedir. Bununla beraber kişilerin beklentilerindeki artışlar, iletişimdeki değişimler, yoğun rekabet ortamı vb. diğer çevresel etkenler bireyler arasında çatışma ve ayrışmayı artırmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde çeşitli seviyelerde ortaya çıkan çatışmalar ve bunların yönetilmesi süreci yöneticilerin enerjilerini ve zamanlarını büyük ölçüde alan konulardandır.

İşletmelerde ve yaşamda çatışma kavramı kaçınılmaz olduğuna göre bunun neticesinde yapılması gereken, çatışmanın meydana çıkaracağı faydaları kullanabilmek ve muhtemel yıkıcı sonuçlarını engellemek için çatışmayı etkin bir şekilde yönetmektir. Örgütsel çatışmanın yararlı etkilerinin olması için çatışmanın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan çatışma kavramı, yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren özellikle son elli yıldır üzerinde durulan önemli bir konu olarak dikkatleri çekmektedir.

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen piyasa şartlarına uyum sağlamak ve örgüt bünyesindeki farklı sorunlara çözümler üretebilmek için yeni paradigmalara ve yeni düşüncelere ihtiyaç duymaktadır. Bunlardan biri de Neuro Linguistic Programming'dir. Günümüzde birçok işletme, örgütsel hedeflere ulaşmak için NLP tekniklerinden faydalanmaktadır.

Neuro Linguistic Programming, hem örgütsel ve hem de kişisel gelişim bakımından özellikle son yıllarda oldukça dikkat çeken bir gelişim aracı olarak iletişim, motivasyon, insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim, danışmanlık, yaratıcılık, eğitim, sağlık, liderlik, spor, yönetim vb. birçok alanda uygulanmaktadır. NLP, işletme içindeki insan kaynağının iletişim, liderlik ve takım yönetimi yeteneklerini geliştirerek örgütlerin performansının ve veriminin artırılmasını sağlamada işletmelere destek olacak bir davranış ve düşünce modelidir.

Birbirinden farklı nedenler dolayı ortaya çıkan çatışmalar, örgütlerdeki yönetici ve çalışanlar açısından çatışma yönetimi stratejileri ve Neuro Linguistic Programming'in etkisi çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmada, işletmelerde yaşanmakta olan çatışmaların ve çatışma yönetimi sürecinde iletişim teknikleri bünyesinde barındıran Neuro Linguistic Programming'in örgütsel etkisi incelenmiştir. Bu yönüyle araştırma, kamu ve özel sektördeki işletmelerde yönetsel performansın ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlamak ve örgütleri daha dinamik hale getirebilme açısından önem taşımaktadır

Neuro Linguistic Programming konusunda yapılan araştırmaların sayısının az olması ve özellikle işletmelerde çatışma yönetimi üzerine etkisi konusunda herhangi bir araştırma yapılmamış olması nedeniyle bu seçilmiştir. Bu çalışma, işletmelerde çatışma yönetimi stratejilerine, NLP'nin etkisi üzerine kişisel ilgi duyulması bu konunun seçilmesinde etkili olmuştur.

Bu araştırma işletmelerde yönetici ve çalışan konumunda olan personelin çatışma yönetiminde NLP eğitiminin çatışma yönetim tarzları üzerine etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Neuro Linguistic Programming (Zihin Dili Programlaması), örgütteki kişilerin iletişim, takım yönetimi ve liderlik yeteneklerini geliştirilerek örgütün performansının ve verimliliğinin artırılmasını sağlamada, örgütlere yardımcı olabilecek bir davranış ve düşünce modelidir. İşletmelerde çatışma yönetimi stratejileri üzerinde, Neuro Linguistic Programming'in etkisinin önem taşıdığı tarafımızca düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde, çatışma yönetimi ve çatışma yönetim stratejilerine, Neuro Linguistic Programming'in etkileri üzerine yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması araştırmanın öncü bir çalışma olarak önemini ortaya çıkarmaktadır. <https://dergipark.org.tr/>, <https://tez.yok.gov.tr>, <https://kasif.mkutup.gov.tr/>, <https://scholar.google.com.tr/>, <https://books.google.com.tr/>, kütüphanelerde v.b. yapılan literatür taramasında “Neuro Linguistic Programming (NLP)'nin işletmelerde çatışma yönetim stratejileri üzerine etkileri” konusunda herhangi bir araştırmaya rastlanılmadığından, bu araştırmanın yapılan ilk çalışma olduğu düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle çatışma, çatışma yönetimi hakkında kuramsal yapıya ve son on yılda çatışma yönetimi stratejileri üzerine yapılmış araştırmalara (altmış), ikinci olarak Neuro Linguistic Programming hakkında teorik çerçeve ve son onaltı yılda yapılmış

bilimsel araştırmalar (otuziki) sunulacak, üçüncü olarak yapılan analiz sonuçları uygulama kısmında sunulacaktır. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde genel bir sonuç perspektifi ve sonraki araştırmalar için öneriler verilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Yaşamın temel dinamiklerinden biri olan çatışma olgusu, hayatın her aşamasında devamlı karşı karşıya geldiğimiz, iletişimin ve insan ilişkilerinin odağında yer alan ve kaçınılmaz bir gerçektir (Aslan, Elma ve Kıroğlu, 2017, s.609).

Çatışma kişi, örgüt ve örgütler arasındaki anlaşmazlıkların tespit edilmesine yarayan bir olay olduğu için birçok disiplin tarafından inceleme konusu olmuştur. Bu nedenle çatışma kelimesi ile ilgili kesin ve net bir tanım yapmak güçleşmektedir (Pondy, 1973, s.361).

Çatışma kavramı; işletme, siyasal bilim, psikoloji, ekonomi, sosyoloji, antropoloji gibi farklı disiplinlerin ortak çalışma alanında yer alan ve değişik anlamlarda kullanılan bir kavramdır. Çatışma kelimesinin sözlükteki manası incelendiğinde şunlar görülür: “Arbede”, “Silahlı büyük kavga”, “görüş ve düşünüş aykırılığında doğan tartışma” ve “savaş maksadıyla düşmana karşı ilerleyen bir birliğin karşı tarafın keşif ve güvenlik kollarıyla arasındaki ilk silahlı vuruşma” (TDK, 2019).

Görüldüğü gibi “çatışma” denildiğinde ilk akla gelen “gürültü, kavga” gibi olumsuzluk barındıran açıklamalardır.

Macera, gelişme, yaratıcılık, gelişme ve diyalektik düşünme şeklinde pozitif anlamlar yüklenirken, diğer taraftan yok etme, insanlıktan uzaklaşma, şiddet, barbarlık ve kontrolü yitirme gibi negatif anlamlarda yüklenmektedir (Aydın, 1984, s.9).

Çatışma sadece insana has bir olay değildir. Yaşamlarını devam ettirebilmek için, tüm canlılar devamlı olarak çevreleriyle mücadele etmek ve yerine göre çatışmak zorundadırlar (Eren, 1998, s.445). İnsan sosyal bir varlık olarak hayatını sürdürebilmesi için, toplumsal sistem içinde yer almak mecburiyetindedir. Fakat birbirinden farklı özelliklere sahip birçok bireyin beraber yaşadığı iş yeri, ev gibi ortamlarda içsel ve bireylerarası çatışmalar kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır (Beheshtifarand Zare, 2013, s.354; Bilgin, 2008, s.5-6; Akkirman, 1998, s.9).

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan çatışma; kişilerin, grupların ve toplumların hayatında belirleyici bir fonksiyona sahiptir. Nedenleri ve sonuçları açısından işletme yaşamı bakımından da önemli bir kavramdır. Bu sebeple, çatışmanın tanınması, seviyesinin ve etkilerinin belirlenmesi önemlidir (Bülbül ve Tunç, 2017, s.7).

Johnson ve Johnson (1994, s.333), İngilizce karşılığı “conflict” olan çatışma kelimesini “güç kullanarak çarpışma manasındaki Latince bir kelime olan “conlictus” kelimesinden geldiğini belirterek, “öyle zamanlar vardır ki, grup üyelerinin ihtiyaç ve tercihleri çarpışır ve birliği bozucu sonuçlar oluşturur” şeklinde ifade etmiştir.

Çatışmanın tanımı ele alınacak olursa;

Çatışma kavramı, Cüceloğlu, (1991, s.282) tarafından; bireysel olarak çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha çok güdünün eş zamanlı olarak kişiyi etkilemesi ile ortaya çıkması olarak tanımlanmıştır. Güney, (2000, s.21) ise birey ve örgüt açısından tanımlanmıştır. Örgütlerdeki grup ve bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlıkların çözülmesi aşamasındaki farklılıklar, organizasyon üyelerinin ihtiyaçları, bir rekabet neticesinde ortaya çıkan durum ile organizasyonun amaçları arasındaki çelişki şeklinde ifade etmiştir.

Eren, (2004, s.553) kişilerin ve grupların beraber çalışma problemlerinden kaynaklanan ve normal faaliyetlerin karışmasına ve durmasına sebep olan olaylar olarak ifade etmiştir. Kelly, (2006, s.22) “iki veya daha fazla kişi arasında düşünceler, değerler ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan iç uyumsuzluk” olarak tanımlamıştır.

Akkirman, (1998, s.2) bireylerin farklı kültürlerden gelmelerinin kişilik, amaç, değer, beklenti, yetenek ve algı vb. farklılıkları meydana getirdiğini ve bunların çatışmaların temel sebebi olarak ele alınabileceğini belirtmiştir. Şimşek, (2002, s.287-288) örgütte birden çok birey ve grup arasında görev dağılımı veya kıt olan kaynakların paylaşımı ile bu birey veya gruplar arasında amaç, değer, statü ya da algılama farklılıklarından meydana gelen uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde tanımlamıştır.

Yetim, Cengiz, (2016, s.117) kişinin kendi içinde ve diğer kişilerle olan ilişkilerinde, toplumsal ilişkilerde düşünce, değer, inanç, amaç ve duygularda anlaşmazlıklar ve uyumsuzlukların yaşandığı her yerde önümüze gelen evrensel bir kavramdır. Bir başka boyutta çatışmayı Can, (2005, s.377) şöyle tanımlamıştır. Çatışma, çok farklı ortam ve seviyelerde ortaya çıkmakla beraber, genel manasıyla bir seçeneği

tercihte kişinin veya grubun zorlukla karşılaşması ve bunun sonucunda karar verme mekanizmasının bozulması biçiminde ifade etmektedir.

Longaretti, Wilson, (2000, s.3) ise çatışmayı bir insanın başka bir insanın beyan ve eylemlerinden ötürü göstermiş olduğu açık muhalefet ve anlaşmazlık olarak tanımlamıştır. Koçel, (2014, s.758) ve Rahim, (2002, s.207)'e göre ise çatışma; iki veya ikiden fazla kişi veya grup arasında değişik kaynaklardan ortaya çıkan uyumsuzluk, anlaşmazlık ya da uyuşmazlık durumunu içeren etkileşimli sürece denilmektedir.

Çatışma, insan yaşamının her evresinde olduğu gibi, işletmeler içinde önemli bir kavramdır (Karcıoğlu, Kahya, Buzkan, 2012, s.78). İşletmelerdeki birey ve gruplar arasındaki düşmanlık veya anlaşmazlıkların sonucunda oluşan problemlerin çözümündeki yetersizlik ya da farklılık, rekabet sonucunda meydana gelen durum, organizasyon amaçları ve organizasyon üyelerinin uyuşmazlığı ile oluşan durum biçiminde farklı tanımlamalar yapılmaktadır (Güney, 2011, s.18).

Fakat literatürde yer alan tanımlara bakıldığında bu tanımların her birinin kavramın farklı boyutlarına dikkat çektiği görülmektedir. Buna rağmen yapılan tanımlarda çatışmaların “uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlama, karşıtlık, birbirine ters düşme” vb. durumları barındırması yönünden bir ortaklık gözlenmektedir (Topaloğlu, Avcı, 2008, s.77).

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve istenilen amaçlara ulaşabilmeleri için üretim sürecine etki eden tüm kaynakları etkin bir şekilde yönetmesine bağlıdır. İnsan kaynağının, bu kaynakların en önemlilerinden biri olduğu söylenebilir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya getirilen bireylerin birbirinden farklı özellikleri vardır. Örgütsel başarı, çalışanlar arasında iyi ilişkilerden beslenmektedir (Asunakutlu, 2006, s.16). Bununla beraber kişilerin beklentilerindeki artışlar, iletişimdeki değişimler, yoğun rekabet ortamı vb. diğer çevresel etkenlerin bireyler arasında çatışma ve ayrışmayı artırmaktadır. Bu bakımdan çatışma kavramı, yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren günümüze ve son elli yıldır üzerinde durulan önemli bir konu olarak dikkatleri üzerine çekmektedir (Tarakçı, Kaya, 2009, s.46).

Literatür incelendiğinde çatışmanın örgütlerin yenilik performansları üzerinde önemli bir faktör olabileceği üzerinde durulmuştur. Buna bir örnek olarak; Vollmer, (2015, s.192-213) yenilik süreçleri üzerinde görev çatışmasının yoğunlukla olumlu,

ilişki bazlı çatışmaların genellikle olumsuz olduğunu ifade etmiş, bununla beraber yenilik süreçlerinin sadece neticesi değil kaynağı da olduğunu belirtmiştir. Yani, çatışma her zaman kötü bir şey olmak zorunda değildir; çatışmayı yönetme şekline bağlı olarak gelişmeye, değişmeye ve de başarıya katkı sağlayabilir (Paula, Seetharamanb, Imad Samaraha ve Peter, 2004, s.303–321).

Bu nedenle, işletmelerde çeşitli seviyelerde ortaya çıkan çatışmalar ve bunların yönetilmesi süreci yöneticilerin enerjilerini ve zamanlarını büyük ölçüde alan konulardandır. Dünya üzerindeki çeşitlilikten ötürü, toplumların beklentileri, ihtiyaçları, amaçları, algılarındaki farklılıkları artmaktadır. Bireyi ve toplumları devamlı yenileşmeye ve gelişmeye yöneltten faktörlerinden biri de çatışmadır. Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını seçen işletmelerde, çatışma temelli yönetim uygulamalarının hayata geçirildiği görülmektedir (Yetim, Cengiz, 2016, s.117).

İşletmelerde ve yaşamda çatışma kavramı kaçınılmaz olduğuna göre bunun neticesinde yapılması gereken, çatışmanın meydana çıkaracağı faydaları kullanabilmek ve muhtemel yıkıcı sonuçlarını engellemek için çatışmayı etkin bir şekilde yönetmektir (Sarpkaya, 2002, s.416; Karip, 2000, s 2; Banner, 1995, s.2; Bondesio, 1992, s.3).

1.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Literatür incelendiğinde, yönetim teorilerinin çatışma olgusuna bakış tarzları farklıdır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalarla ilgili olarak teorisyenlerin üç temel yaklaşımdan söz ettikleri görülmektedir. Bu yaklaşımlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015, s.757-758; O'Rourke IV, 2004, s.255; Robbins, 2003, s.164-165; Brooks, 2003, s.230-231; Simşek, Akgemci, Çelik, 2001, s.238-241; Erdoğan, 1996, s.161-162; Robbins, 1990, s.414).

1.2.1. Geleneksel / Klasik Yaklaşım

Yıkıcılık, bozgunculuk gibi sözcüklerle eş anlamlı varsayan klasik yönetim bilimciler çatışmayı istenmeyen bir olgu olarak değerlendirmişlerdir (Can, 1999, s.47).

Geleneksel yaklaşımın başlıca temsilcileri Taylor, Weber, Foyal, Urwick ve Gulick'dir. Bu yaklaşımın etkisi 1940'lı yıllara kadar sürmüştür. Geleneksel yaklaşımın öncülüğünü yapan bilim insanları verim, örgüt yapısı ve işe önem vermişlerdir (Robbins,1994, s.222).

Bu dönemde, çatışma istenilmeyen bir durum olarak; Frederick W. Taylor'un rehberliğinde gerçekleştirdiği Bilimsel Yönetim Hareketi, Max Weber'in Bürokrasi Teorisi ve Henry Fayol'un Yönetim Teorisi'nde kabul edilmiştir (Öztürk, 2002, s.498; Karip, 2003, s.6).

Frederick W. Taylor'a göre, Bilimsel Yönetimin bütün ilkelerine ödün vermeden uyulmuş olsaydı, yönetim ve çalışan arasındaki yüzyıllara dayanan çıkar çatışmaları kendiliğinden yok olmuş olacaktır (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001, s.238-239). Taylor ve Fayol, örgüt içindeki uyumun muhafaza edilebilmesi açısından, çatışmaların örgüt işlerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu belirterek çatışmalardan kaçınılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Geleneksel yaklaşımçılar, örgütleri kapalı sistemler nitelendirmişlerdir. Bu yaklaşım modelinin özellikleri arasında, örgütsel etkililik için talimat ve uyuma yönelik kuralların, usullerin ve yapıların olması belirtilir (Hodge, Anthony, 1991, s.529). Geleneksel kuramın ortaya koyduğu örgüt yapısı ve yönetim ilkeleri, çalışan ve yönetim ilişkilerini iyice bozmaktan bozduğu görülmüştür. Bu katı mantık ve ilkelerle aşırı uzmanlaşmaya sebep olan iş bölümüne karşın, iş görenlerin tutum değişiklikleri kısa zamanda kendini göstermiş ve ast-üst çatışmaları ciddi boyutlar ulaşarak, işi yavaşlatma, grev ve hatta sabotaj eğilimleri ortaya çıkmıştır (Eren, 2001, s.547).

Anlaşılabacağı üzere, klasik yönetim bilimcilerin, çatışmaların örgüt üzerindeki farklı tesirlerinin farkında olmadıkları söylenebilir (Rahim, 2001, s.8). Klasik yaklaşım çatışmayı; bireyler arasında güven ve açıklık olmaması, zayıf iletişim, yöneticilerin çalışanların isteklerine ve gereksinimlerine duysuz olması gibi şeylerin neticesi olan ve işlevsel olmayan bir sonuç şeklinde kabul etmektedir. Nitekim Hawthorne deneyleri bunu belirtmektedir (Robbins, 2003, s.164).

Geleneksel örgüt yaklaşımına göre çatışmalar, örgütün etkin ve ahenkli işlemlerini engelleyen ve zarar veren durumlardır (Koçel, 2001, s.545). Geleneksel yaklaşım kuramcıları çatışmayı, örgüt için zararlı ve sakıncalı bir durum olarak kabul etmişlerdir. Örgütsel verimlilik açısından dolaylı olarak zararlı olduğunu değerlendirmişler ve çatışmaların yok edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Robbins, 2003, s.164; Şimşek, 2002, s.288; Rahim, 2001, s.8-10; De Cenzo, 1997, s.402; Hodge, Anthony, 1991, s.529).

Klasik yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, bu felsefeye inanan düşünürlerin yanında, bireyler arası ilişkilerin olumluluğuna ağırlık veren, Beşeri İlişkiler Okulu üyeleri çatışmayı, istenilmeyen bir olay olarak kabul etmişlerdir (Kılınç, 1985, s.108). Örgütlerin yönetiminde 1940'lara kadar tesiri olan ve çatışmanın verimliliği ve yaratıcılığı artıcı yönünü hesap etmeyen bu yaklaşım, geçerliliğini günümüzde çoğunlukla kaybetmiştir (Baysal, Tekarslan, 1996, s.307; Kılınç, 1985, s.108).

1.2.2. Davranışçı /Neo-Klasik Yaklaşım

“Davranışsal Teori” insanların farklı olduğunu kabul ettiğinden çatışmaların olabileceğini kabul etmekle beraber, eğer yönetim ilkelerine uyulursa bu çatışmaların ortadan kalkacağını öne sürmüştür (Koçel, 2015, s.757-758). Davranışsal yaklaşım, Mary Parker Follet'in “yapıcı” çatışmanın kıymetini 1920'li yıllarda farkına varması sonucu gelişmiştir (Kılınç, 1985, s.108).

Geleneksel teorinin çatışmayı fonksiyonel olmaktan daha ziyade, örgüte zarar veren oluşumlar olarak nitelendirmesine karşılık, bu yaklaşım örgütlerde meydana gelen çatışmalardan bazılarının bir takım sorunların varlığına işaret etmeleri ve bu sorunlara daha optimal çözümlerin getirilebilmesi için, yönetimin harekete geçirilmesi sebebiyle “fonksiyonel çatışma” biçiminde nitelendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerde çatışmaların ortaya çıkması çok sık rastlanan bir durumdur. Örgütlerin amaç, çıkar, beklenti ve gereksinimleri devamlı çatışma durumunda bulunan bireylerden ve bunların ortaya çıkardıkları gruplardan oluşan toplumsal olan bir sistemdir. Bu atmosferde bütünüyle ortadan kaldırılamayan fakat azaltılabilen çelişkilerin olması şaşılacak bir hal değildir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001, s.239).

Bu yaklaşımın 1940'lı yıllardan 1970'li yılların ortalarına kadar etkisi olmuştur (O'Rourke IV, 2004, s.255). Davranışsal yaklaşımına göre çatışmalar, örgütler için kaçınılmaz ve doğaldır. Bundan dolayı, çatışmaların zararlı olmasından çok, örgütsel performansı yükseltmede olumlu bir etki yaratmasına ihtiyaç duyulmaktadır (De Cenzo, 1997, s.402; Robbins, 1993, s.446).

Klasik yönetim anlayışının aksine iş görenlere yönelik amaçlarla ilgilenmişlerdir. Örgütsel etkinlik ve verimliliğin, yardımlaşma, grup olgusu ve işbirliğine ehemmiyet vermekle yükseleceğini savunmuşlardır. Çatışmaların tamamının yıkıcı bir etkiye sahip olmadıklarını, bir kısmının toplumsal bir işlevinin olduğunu

kabul ederler. Bu teoride olan bilim insanları çatışmayı doğal görerek çözüm önerileri getirmişlerdir. Klasik kuramcılara göre, gerçeği görmeleri sebebiyle neo-klasik kuramcılarının görüşleri daha akılcıdır.

Bu yaklaşımı savunanların çoğunluğu, çatışmanın kaçınılmaz bir durum olduğunu ve örgütlerin doğasında yer aldığını kabul etmiş ve çatışmadan yararlanarak, onu ussallaştırmak gerektiğini öne sürmüşlerdir. Sayıları az olan bazı neo-klasikler, çatışmanın istenmeyen bir olay olduğunda ısrarcı olmuşlar, düzenleyici yönetim ve örgüt ilkelerinin uygulandığı bir örgütte çatışmaların görülmeyeceği fikrini savunmuşlardır (Ertekin, 1882, s.475).

1.2.3. Etkileşimci / Modern Yaklaşım

Modern yaklaşım, çatışmayı olağan; hatta kaçınılmaz olarak görmektedir (Atiker, 2004, s.8). Modern anlayış kuramcılarının göre; Geleneksel kuramcılar örgütü yalnızca iş ve biçimselliğiyle, Neo-klasikçilerde iş görenler yönüyle incelemişlerdir. Modern anlayış kuramcılarını ise örgütü çalışanları, örgütün biçimsel yapısı, grupları; özetle tüm dinamiklerini ele alarak bütünsel olarak incelemişlerdir. Örgütün sosyal bir sistem olarak savunan modern örgüt kuramcılarını, örgüt bünyesindeki tüm bileşenlerin birbirleri tarafından etkilendiğini savunmuşlardır. Bu kuramcılar, çatışmanın pozitif taraflarını görmüşler ve bu şekildeki çatışmaların desteklenmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir (Tokat, 1999, s.29-30).

Modern yaklaşımda, örgütsel çatışma; kaçınılmaz, meşru ve etkili bir örgüt yönetimi için olumlu bir gösterge olarak görülmektedir. Bunun yanında belirli seviyedeki çatışmaların örgütsel üretkenlik için olması gerektiği savunulmaktadır (Rahim, 2001, s.12; Robbins, 1993, s.446). Bu bağlamda bakıldığında çatışmanın yönetilmesi; işletmelerin performansı ve verimliliği açısından önem kazanmaktadır (Asunakutlu, Safran, Akgöl, 2004, s.170).

Bu yaklaşıma göre, örgütlerde çatışmanın olmaması sakıncalıdır. Böyle bir örgütte durağanlık, yeniliğe ve değişime kayıtsız olunacağı fikrine dayanarak çatışmaların teşvik edilmesi gerektiği savunulur (Atay, 2001, s.22). Modern yaklaşım, optimum seviyede örgütsel etkinliğe ulaşmak için orta düzeyde çatışmanın ihtiyaç olduğu fikrini savunur ve yöneticilerin görevinin çıkan çatışmaları sindirmek veya

çözmek değil; zararlı taraflarını minimize etmek suretiyle yönetmek olmalıdır (Koçel, 2001, s.546).

Tablonun incelenmesiyle; yöneticilerin temel görevinin her türlü çatışmaları baskılamak değil, gerçekçi bir şekilde yönetmek suretiyle zarar veren taraflarını minimuma getirmek ve örgüt için faydalı görülen tarafları maksimuma çıkarmak olmalıdır (Şimşek, 2002, s.290).

Modern yaklaşımda yöneticinin görevi bütün çatışmaları çözmek yada bastırmak değil; çatışmayı yönetmektir. Böylece çatışmanın faydalı tarafları ortaya çıkarılabilir, zararlı unsurları aşağıya çekilebilir. Bu teoride önemle üzerinde durulan konu, çatışmanın uyarılmasını da içerir. Çatışma, çok yüksek seviyede ise azaltılmalı, çok düşük seviyede ise uyarılmalıdır (Düşükcan, Akgemci, Aslan, 2008, s.143).

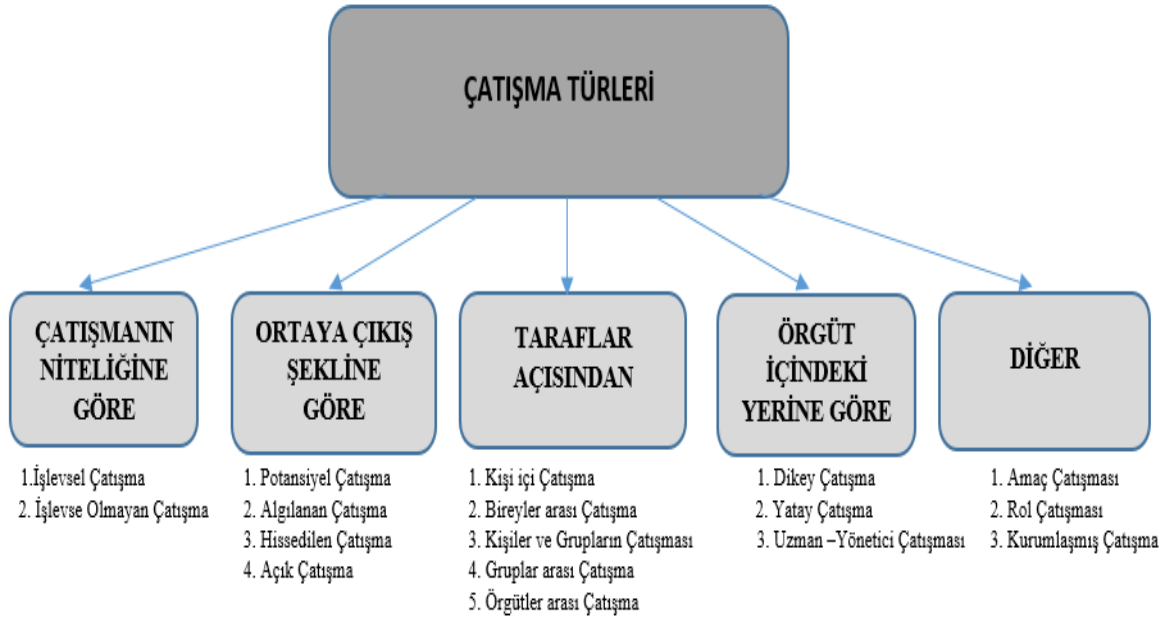
Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neo-Klasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşimci Model)
1. Çatışmadan kaçınılabilir.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalardan sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar v.b. çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal başarımını (performansını) engeller.	3. Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü, optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kalkmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: (Şimşek, 2002, s.290)

1.3. ÇATIŞMA ÇEŞİTLERİ

Tüm çatışmaların kişi ve toplum açısından zararlı olduğu söylenemez. Çatışma konuları netleştirmede, toplumsal yapıları değerlendirmede, sosyal değişimi başlatmada, benlik gelişiminde ve bilim ve teknolojiye ilerlemelerde yararlı olabilir (Ertürk, 2010, s.173-188).



Şekil 1. Çatışma Türleri

Kaynak: Demirci, 2002, s.32

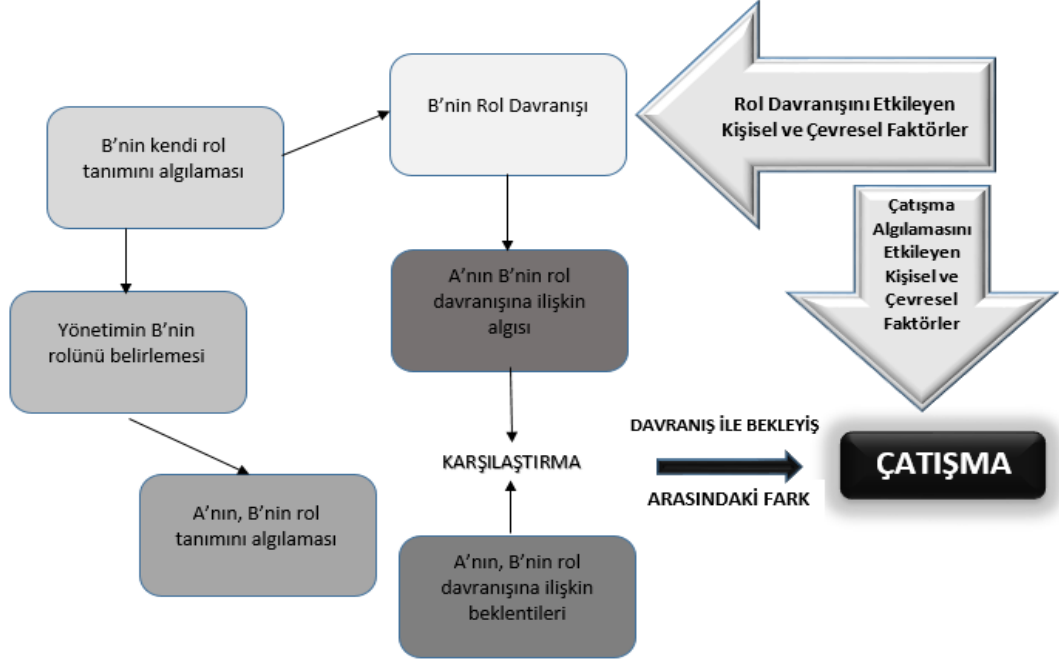
1.3.1. Nedenlerine Göre Çatışma Çeşitleri

1.3.1.1. Rol Çatışmaları

Rol çatışması, kişi birbiriyle yarış halinde olan beklentilerle karşı karşıya geldiğinde ortaya çıkar ve kurallar, iş görevleri, kaynaklar, politikalar ve diğer kişilerarası uyumsuzluğu bünyesinde barındırır (Seval, 2006, s.247).

Kişiden beklenen ile kişinin yapması gereken arasındaki uyumsuzluktur. Diğer bir ifadeyle kişi iki farklı kaynaktan baskı içinde kalabilir. İki farklı yöneticinin alt kadroda çalışmakta olan kişiden birbirleriyle çatışan taleplerde bulunması kişiyi rol çatışmasına iter (Ertürk, 1994, s.223).

Şekil 2. Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model



Kaynak: Eren, (2000, s.614)

Yukarıdaki modelden anlaşılacağı üzere, işletme içindeki kişilerin kendi rollerini iyi algılayamaması veya rolden bekledikleri ve rolün aslında ne olduğunun uyumsuz olması, bunun yanında kişinin beklentileriyle harekete geçmesi neticesi doğan çelişki kadar aynı işletme içindeki kişilerin birbirlerinin rollerinden umdukları ve karşılıklarındaki rollerini yerine getirmelerindeki algılama farklılıklar çatışmalar rol çatışmasını oluşturmaktadır.

Rol çatışması bir iş görenin iki veya daha fazla birbiriyle çelişen, eşit düzeyde mühim olan ve/veya uyumlu olmayan rolü üstlenmesi gerektiğinde meydana çıkar.

Pandey, Kumar, (1997, s.191) tarafından rol çatışması; “İki ya da daha fazla rol beklentisinin birinin üstlenici tarafından yerine getirilmesi halinde diğerinin yerine getirilmesinin zorlaşacağı hatta imkânsızlaşacağı durumda ortaya çıkan ruh hali ya da algıdır.” biçiminde tanımlanmıştır. Literatürde altı tür rol çatışması görülmektedir:

Rol Belirsizliği: Rol ile ilişkili bilgilerin ortada olmaması veya alıcıya anlaşılır biçimde aktarılamaması rol belirsizliğine neden olur. Rol belirsizliği, alıcıya yüklenmiş olan gereklilikler ve beklentiler vb. açısından alıcı tarafından anlaşılmasını ifade etmektedir.

Rol İçi Çatışma: Bir kişinin beklentileri birbirinden farklı iki veya daha çok rol üstlenmesi durumunda meydana çıkar. Bir yöneticinin dış çevrede sosyal etkinliklere katılıp işletmenin imajını iyileştirmesi beklenirken, ailesine ve evine zaman ayırmakta zorlanması ve ebeveyn rolünü ikinci plana bırakmak durumunda olması bu tür çatışmalara örnek gösterilebilir.

Kişi-Rol Çatışması: Rol üstlenici kişinin kendi değerleriyle üstlenmesi gereken rolün sorumluluklarının birbirleriyle uyumlu olmaması durumunda meydana gelir. Bir örgütün çalışanından şirket hisselerinin borsada kıymetinin yükselmesini sağlamak için bazı dedikodular yaymasını talep etmesi ve bu halin çalışanın etik değerleriyle zıtlaşması örnek olarak gösterilebilir.

Göndericiler Arası Rol Çatışması: İki ya da daha çok gönderici tarafından bir alıcıya rol yüklendiğinde ve göndericilerin üstlendiği rollerin birbiriyle çelişkiye düştüğü veya uyumsuz olduğu hallerde meydana gelen çatışma türüdür. Örgütte işlerin “hızlandırılması” üstlerden gelen baskısı ile astların durumu “idare et” baskısı arasında çelişkiye düşme örnek verilebilir.

Gönderici İçi Rol Çatışması: Görevi yerine getirecek alıcı ve görev/emir veren gönderici kişiye birbirleriyle çelişen, zıt roller verilmesiyle ortaya çıkan çatışmadır. Örneğin; bir görevin yapılmasını isteyen bir yönetici, rolün gerçekleştirilmesi için bir takım kuralların göz ardı edilmesi şartsa fakat gönderici hiçbir kuralın çiğnenmemesine müsaade etmiyorsa bu tür bir çatışma meydana gelebilir.

Aşırı/Eksik Rol Yükleme: Bir alıcı tarafından yerine getirilmesi mümkün olmayacak kadar fazla olan rollerin farklı göndericiler tarafından yüklenmesi durumunda meydana gelen çatışma türüdür. Aşırı rol yükleme kantitatif/nicel ve kalitatif/nitel olabilir. French ve Caplan nitel ve nicel aşırı rol yüklemeleri ayrı birer tür olarak ele almışlardır.

Nicel aşırı yük alıcıya yüklenen rolleri yapacak özelliklere sahip olmamasını, nitel aşırı yük yükleme ise, alıcıya yüklenen rollerin belirli bir vakitte başarıya ulaştırılamayacak kadar fazla olması durumunu ifade etmektedir.

Eksik rol yükleme nitel ve nicel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nitel eksik rol yükleme alıcının mesai saatleri içinde görevi hemen tamamlayıp geri kalan sürede boş kalmasına sebep olurken, nicel eksik yük yükleme, alıcıya yüklenen o bireyin rutin

işlerle zaman kaybetme hissine düşmesine ve zihinsel olarak teşvik görmemesine yol açmaktadır (French, Caplan, 1972).

1.3.1.2. Amaç Çatışmaları

Birey veya grupların elde etmeye çalıştıkları sonuçların uyum sağlamadığının algılanması ile meydana gelir (Arıkal-Gönül, 2013, s.37). Bireyin amaçları ile içerisinde yer aldığı grubun amaçları arasında bir uyumsuzluk olması durumunda amaç çatışması söz konusu olabilmektedir. Benzer biçimde; iki ayrı grubun gerçekleştirmek istediği amaçlar açısından bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda da gruplar arası amaç çatışması yaşanması muhtemeldir.

1.3.1.3. Kurumlaşmış Çatışmalar

Çatışmanın ortaya çıkabileceği şartların, şiddet ve derecesiyle çözüm yollarının belirlendiği çatışmalardır. Bunu belirleyen ise, sosyal sistemdir (Koçel, 2001, s.538).

Bu çatışmaların en belirgin örneği ise; işçi ve işveren ilişkilerinde meydana gelen uyuşmazlıklardır. Bu alanda ortaya çıkabilmesi muhtemel şikâyetlerin nasıl yapılacağı, disiplin konuları, değerlendirilmesi ve grevle alakalı konular hem toplu sözleşmelerde hem de diğer kanuni düzenlemelerle belirli yöntemlere dönüştürülmüştür (Onaran, 1981, s.72).

Örgüt hiyerarşisinde dikey veya yatay olarak görülmektedir. Yapısal çatışma, yatay olarak aynı örgüt seviyesindeki alt sistemler arasında, dikey olarak farklı hiyerarşi seviyelerinde meydana çıkmaktadır (Arıkal, Gönül, 2013, s.37).

1.3.2. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Çeşitleri

Fonksiyonel olmayan ve fonksiyonel çatışmalar tanımlarını büyük bir açıdan bakmak gerekir. Ticari ilişkilerde fonksiyonel olmayan çatışmalar kaçınılmaz sonuçları ortaya çıktığında aslında işletme çevresinin yapısı içinde bir sorun teşkil etmektedir. Fonksiyonel olarak görülen bir çatışma grupların eylemleri son bulduğunda, esasen fonksiyonel olmayan bir çatışma meydana gelmiş olabilmektedir (Fenn, Gameson, 2005, s.29).

Örgütlerdeki yöneticilerin çatışmayı ele alış şekli ve bakış açısı, bir çatışmanın fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan çatışma olarak görülmesini etkilemektedir. Bu

sebeple, fonksiyonel nitelikleri çok fazla olan uyuşmazlıkların kötü bir yönetimle kısa sürede fonksiyonel olmayan bir çatışma haline gelerek organizasyona zarar vermesi kaçınılmaz olabilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s.243).

Çatışmalar bir taraftan örgütlere yarar sağlarken diğer taraftan zarar verebilmektedirler (Ceyhan, 2012, s.8).

1.3.2.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerine doğrudan katkı sağlayan çatışmalardır (Sığırı, Gürbüz, 2017, s.798).

Örgütlerde farklı bölümlerde ortaya çıkan anlaşmazlıklar üzerine yönetimin dikkatini çekmek suretiyle, organizasyonda pozitif yönde değişimlere, canlılığın ve yeniliğin sağlanmasına katkıda bulunan bir çatışma türüdür (Ertürk, 2013, s.223).

Grup performansını artırıcı ve grup amaçlarını destekleyici etkiye sahip yapıcı çatışmalardır (Langton, Robbins, 2006, s.200). Çatışmalar örgütte sorumlu olunan görevle ilişkili olarak ortaya çıkarsa, yapıcı tartışmayla karar vermede ve görevin sonucunun gelişmesine katkı sağlayabilir. Bu sebeple fonksiyonel çatışmalar yaratıcı gerilim olarak da düşünülebilir (Gibson, 2012, s.264-266).

1.3.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Bu çatışmalar grup performansına mani olan ve yıkıcı çatışmalardır. Grubun hedeflerine ulaşmasına engel olan bir çatışma varsa, bu fonksiyonel olmayan bir çatışma olarak görülmektedir (Langton ve Robbins, 2006, s.200).

İş verimliliğine ve memnuniyetini azaltan fonksiyonel olmayan çatışmalar, süreklilik ve iş hacmini negatif olarak etkilemektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002, s.129).

Bununla beraber bu çatışma türü örgütlerin amaçlarını ulaşamamasını ya da amaçlarından uzaklaşmasının yanında bilgi akış sistemlerinin bozulması, karar vermek süreçlerinin negatif etkilenmesi, motivasyonun azalması ve güç mücadelelerinin daha güçlenmesi gibi neticeler ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2014, s.759).

1.3.3. Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre Çatışma Çeşitleri

1.3.3.1. Açık Çatışmalar

Bu çatışmada, birbirleriyle çatışma halindeki taraflar fiilen birbirine verileri ve bilgi göndermeme, ağır sözler kullanma, hatta fiziki şiddet uygulama gibi davranışlarda bulunabilmektedirler (Koçel, 2001, s.535).

Açık çatışmada çatışma çok belirgindir (Özkalp, 1996, s.205). Çatışma işletme dışından hissedilebilir duruma gelmiş ve çözüm çok zorlaşmıştır (Kirel, 1997, s.480).

1.3.3.2. Üstü Örtülü Çatışmalar

Bu çatışma türünde, örgütte çatışmayı ortaya çıkarabilecek olan sebepler ifade edilmektedir (Şimşek, Çelik, 2013, s.274).

Örgütlerde statü, kişilik, amaç farklılıkları, çıkar, iletişim problemleri, kaynakların sınırlı olması, görevlerin açık bir şekilde tanımlanmamış olması gibi durumlar çatışmayı ortaya çıkarmaya potansiyel oluşturlar (Koçel, 2018, s.731).

1.3.3.3. Algılanan Çatışmalar

Algılama farklılıklarından doğan çatışma tipidir (Koçel 2013, s.647; Tokat, 1999, s.9).

Bir birey ya da grubun amaçlarının bir başka kişi yada grup tarafından ortadan kaldırıldığını görmesiyle algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Taraflar çatışmanın kaynağını araştırır, çatışmaya neden olan durumları analiz eder, neden meydana geldiğini tanımlar ve diğer birey/gruplarla yaşadığı problemi açıklayan bir senaryo oluşturur (George, Jones, 2012, s.387).

1.3.3.4. Hissedilen Çatışmalar

Bu çatışma, tarafların kırgın, endişeli, kızgın vb. duygular etkisinde olması durumunda meydana çıkma olasılığı olan çatışma türüdür. Belirgin nedenlerden ötürü, hissedilen bir çatışma şeklidir (Koçel, 2011, s.647).

Normal koşullarda çatışmadan etkilenmeyecek durumda olan tarafların çatışmadan ötürü kendilerini duygusal anlamda etkilenmiş, üzgün hissetmektedirler.

Hissedilen çatışmanın beraberinde getirdiği sonuçları ise genellikle gerginlik ve streştir. (Fen, Gameson, 2005, s.110)

Taraflar birbirlerine karşı olumsuz ve düşmanca duygular beslemeye başlarlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki tarafta “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir. Tartışmaların daha da alevlenmesiyle taraflar arasındaki işbirliği ve uyumda azalma görülür (Torlak, 2008, s.225).

1.3.4. Taraflara Göre Çatışma Çeşitleri

Taraflara göre çatışmalar kişilerin kendisiyle, kişiler arası, gruplar arası ve örgütler arası olarak incelenecektir.

1.3.4.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışmalar

Bu çatışmada, birey yüksek seviyede stres ve baskı içinde kalmaktadır. Kimlik çatışması olarak da ifade edilen bu çatışmada birey en ufak karşıtılıkta bile tepki verebilecek duruma gelmektedir (Sıgır, Gürbüz, 2017, s.798). Kişilerin kendisinden ne istenildiğinden emin olamadığı ve pek çok seçenek düşünce, davranış ve iş arasından birini seçme durumu söz konusu olduğunda kendi bünyesinde yaşadığı çatışmalardır (Eren, 2015, s.563-565).

1.3.4.2. Kişilerarası Çatışmalar

Kişisel kaynaklanan farklı görüşlerin *kişilerle arası çatışmanın* kaynağı olabilmektedir (Üngüren, 2008, s.882).

Kişilerin sahip oldukları amaçların, bu amaçlara ulaşmadaki kullandığı yolların, değer, algı ve bilgilerinin farklı olmasıyla iki ya da daha çok bireyin değişik konularda fikir ayrılığına düşmesidir. Kişiler arası çatışmalar yoğunlukla kişilik farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2001, s.295).

Kişiler arası çatışmalar genel olarak ayırıcı ve rekabetçi biçiminde iki gruba ayrılmaktadır. Ayırıcı çatışma taraflar birbirlerini güçsüz yapmaya, pes ettirmeye ve bozguna uğratmaya çalışmaktadırlar. Bunu sağlayabilmek için taraflar bu çatışmada, var olan kriterlerin tam tersine bütün kuralları yok sayarak, her türlü etik olmayan davranışı sergileyebilmektedirler. Rekabetçi çatışmada ise taraflar karşılıklı şekilde birbirleriyle uyumlu olmayan amaçlara ulaşmaya çalışmakta ve arada meydana gelen tezatlığı

azaltmak ya da ortadan kaldırmak yerine galip gelmeye önem vermektedirler. Her iki taraftan faaliyetleri başarıya ulaşan ve galip gelenin bütün taraflarca anlaşılmasıyla çatışma son ermektedir (Baysal, Tekarslan, 1996, s.300-301).

1.3.4.3. Grup İçi ve Guruplar Arası Çatışmalar

Grup içi çatışma, benzer düşünceler, sosyal değerler, hedefler ve ilgileri olan kişilerin, ilişkide bulunma ve tanışma olanağı bulduğu gruplarda, grup hedefleriyle kişisel hedeflerin çatışması neticesinde ortaya çıkmaktadır (Ertürk, 2010, s.173-188).

Gruplar arası çatışma ise, örgütte iki ya da daha çok kişi arasında meydana gelen anlaşmazlık sebebiyle ortaya çıkan çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Gruplar arası çatışmalar, işten ayrılmalara, gerginliklere ve grup ile ilgili huzursuzluklara sebep olabilmektedir (Ünlü, 2004, s.7).

En çok rastlanan çatışma tipidir. Gruplar arası çatışmaların yönetimi, yönetici için çok daha zor olabilir. Bunun nedeni ise çatışan gruplardan birinin üyesi de yönetici olabilir (Akova, Akın, 2015, s.521).

Gruplar arası çatışmalar bazen kişiler arası çatışmalar ile karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılabilir. Buradaki fark, kişiler arasındaki çatışmanın tamamen kişisel ilişkilerden ve kişilik özelliklerin kaynaklandığıdır. Kişiler arası çatışmada, belli bir sosyal grubun üyesi olmanın getirdiği her hangi bir etken ya da neden yoktur. Fakat gruplar arası çatışmada, bireysel özellikler ya da bireysel ilişkilerin yerine belli bir sosyal grubun üyesi olmaktan kaynaklanan nedenler söz konusudur (Ceyhan, 2012, s.13).

Gruplar arası çatışmalar artmaya başladıkça, yabancılaşmalar meydana gelir. Bunun etkisiyle daha fazla grubun ortaya çıkması gibi olaylarla karşılaşılabilir (Ertürk 2010, s.173-188).

1.3.4.4. Örgütler arası Çatışmalar

Bu çatışma, ekonomik bir sistem içinde yer alan açık sistem anlayışında benzer alanda faaliyet gösteren bir işletmenin kendi sınırlarının dışında yer alan diğer işletmelerle olan çatışmaları olarak tanımlanabilir (Türkel, 2000, s.105).

Örgütler arası çatışmanın nedeni olarak piyasa şartlarından ortaya çıkan rekabet, bir işletmenin amaçlarıyla birlikte çalıştığı diğer bir işletmeni amaçlarının ya da yararlarının çakışması veya bir işletmenin işleyişini sağlayan faaliyetlerin gerçekleşmesinin diğer işletmenin çalışmalarına bağlı olması gibi durumlar sayılabilmektedir. Benzer sektörde faaliyet gösteren iki örgütün daha yüksek pazar payına sahip olma mücadelesi, gümrük müdürlükleri ve ihracat yapan işletmeler arası çatışmalar, örgüt yönetimleri ve sendikalar arasındaki çatışmalar örnek gösterilebilir (Şendur, 2006, s.24).

1.3.5. Örgüt Düzeyindeki Çatışmalar

Örgüt düzeyinde gerçekleşen çatışmalar, örgüt içindeki yerine göre yatay çatışma, dikey çatışma ve emir-komuta, kurmay çatışmaları olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

1.3.5.1. Yatay Çatışmalar

Örgütlerin içinde aynı hiyerarşi seviyesinde yer alan kişiler arasındaki çatışma türüdür. Örgütteki sınırlı kaynakları kullanan, birbirleriyle rekabet içinde olan ve amaçları farklı olan eşit hiyerarşik seviyedeki kişiler, bu sebeplerden dolayı çatışmaya girebilirler (Ertürk, 1994, s.222).

Her departmanın iş görenleri örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için birbirine etkide bulunurlar. Bu etkileşim departmanlar arası rekabeti ortaya çıkararak çatışmaya neden olabilir. Ortaya çıkan rekabetin örgüt amaçlarına etkileri incelenerek çatışmanın örgütün işleyişine olan olumsuz veya olumlu etkileri belirlenebilir. Bunun yanında eşit seviyedeki iş görenler arasındaki bu çatışma bütün kişilerin kendilerine yandaş veya karşı olarak tespit ettikleri diğer kişilerin davranış ve tutumlarına bağlı olduğu söylenebilmektedir (Öncü, 1976, s.105).

1.3.5.2. Dikey Çatışmalar

Örgütsel yapının farklı seviyeleri arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Dikey çatışmaların amaç ve iletişim uyumsuzluğundan doğduğu düşünülebilir (Erdoğan, 1996, s.155).

İşletmelerin farklı düzeylerdeki kişiler arasında ya da ast-üst durumundaki kişiler ya da kademeler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklardır (Koçel, 2001, s.537).

Eksik iletişim, farklı amaçlar, değerler ve bilgi algılanmasındaki eksiklikler sebebiyle örgütlerde dikey çatışmalara çok rastlanmaktadır (Özkalp,1996, s.214).

Örgütteki yönetilenlerle yönetilenler arasında veya astlarla üstler arasında çatışmadır. Dikey çatışmalara genelde üstlerin, astları çok baskı altına almaları, azarlamaları ve zorlamaları neticesinde ortaya çıkar (Kırel, Özkalp, 1996, s.329). Üstlerin astları kontrol etmek istemeleri ve astların buna direnç göstermeleriyle ortaya çıkmaktadır (Keçelioğlu, 1999, s.107).

1.3.5.3. Uzman-Yönetici (Emir-Komuta) Çatışmaları

Yönetici ile uzman personel arasında meydana gelen çatışmadır. Araştırmalar uzman personelin kendilerini, işi bizzat yapan personelden farklı ve sosyal statü açısından daha üstün gördüklerini göstermektedir. Kendisini uzman gören veya bilmediklerini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzman personelin görüşlerini benimsemek istemediklerinde çatışmaya düşebilirler. Bunun dışına uzman personelin kendini üstün görme adına fikirlerini yöneticilere zorladıkları zaman çatışabilirler (Başaran, 1991, s.179).

Emir-komuta ile kurmay arasında meydana gelen çatışmaların temelinde dört unsur bulunmaktadır. Bunlar:

- Kurmay personel, sahip oldukları güçleri baskı unsuru olarak kullanma eğilimine gitmektedirler. Pozitif neticeleri kendilerine mal ederken, negatif neticeleri çalışanlara mal ederler.
- Kurmay personel doğru, tam ve sağlıklı öneriler getirmektedirler. Çünkü işin yapılmasıyla ilgili gerçeklerden haber sahibi değillerdir. Getirdikleri öneriler uygulanamayabilir.
- Belirli bir alanda uzmanlaşan kurmaylar dar bir bakış açısına sahiptirler. Örgütün amaçları ve gerçek ihtiyaçları arasında ilişki kurmada başarısızlık yaşarlar.
- Kurmay personel sahip olmadığı bir yetkiyi, yüksek derecede kullanma eğilimine giderler (Şimşek, 1996, s.311).

1.3.6. Kuşaklararası Çatışmalar

İşletmelerde kişiler arasındaki farklılıklar ve bu farklılıklar sonucunda meydana gelen çatışmalar işletmelerin varlıkları idame ettirmesinde önemli bir role sahiptir (Şener, 2018, s.71).

Çağımızda çoğu işletmede çalışanlar arasında yaşanmakta olan kuşaklar arası çatışmalar; kişilerin motivasyon problemleri yaşamaları, personel devir hızındaki yükselmeleri ve buna bağlı olarak verimlilik seviyelerindeki düşüşleri beraberinde getirmektedir. Farklı kuşakların koşullarını, dolayısıyla birbirinden farklı kaderleri, sıkıntıları paylaşmış ve farklı sorumluluklara sahip kişiler arasında yaşanan huzursuzluklarsa; örgütlerin ana amacı olan etkinlik, etkililik, verimlilik ve üretkenlik hedeflerini negatif yönde etkilemektedir.

Literatürde yapılan birçok teorik araştırma kuşaklar arasında yaşanan çatışmaların kültürel değişimlerle alakalı olabileceğini ortaya koymaktadır. Farklı toplumsallaşma süreçlerinde yetişmiş olan kuşakların, olaylara bakış açılarında farklılıklar olabileceği ve bu durumun işletmelerde kuşaklar arasında çatışmalara ve anlaşmazlıklara yol açabileceği görülmektedir. Toplumların kültürel yapısında meydana gelen değişimler, inanç, değer ve davranış farklılıklarını beraberinde getirmektedir. Yetişkin kuşaklar tarafından kabul edilmeyen değişim olgusu, yeni kuşakların davranışlarının yeterince anlaşılmasına, yeni ve yetişkin kuşaklar arasında anlaşmazlıklar yaşanabilmesini gündeme getirmektedir. Kişilerin öncelikle aile ortamında yaşadığı çatışmalar, bir örgüt ortamında çalışmaya başladıklarında da kendisini fark ettirmektedir (Ayhün, 2018, s.209-210).

1.4. ÇATIŞMA NEDENLERİ

Çatışma nedenlerini bireysel faktörler, yapısal (örgütsel) faktörler ve iletişim problemleri olarak üç gruba ayırarak incelenebilir.



Şekil 3. Çatışma Nedenleri

Kaynak: Koçel, 2007, s.512; Şimşek, 2005, s.300; Bakan, Yeşil, 2006, s.51; Akgül, 2011, s. 49'dan uyarlanmıştır. Akt: (Toprak, Şentürk, Kılıç, 2017, s.111)

1.4.1. Kişisel Çatışma Faktörleri

Bireysel faktörler arasında kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, statü ve güç farklılıkları, algılama ve yorumlama farklılıkları gibi faktörler yer almaktadır. Bireysel farklılıkların ön planda olduğu faktörler bu grupta yer alabilir.

1.4.2. İletişim İle İlgili Çatışma Nedenleri

İletişim problemleri arasında anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe sorunları, iletişim kanallarındaki bozukluklar gibi problemler yer almaktadır. Sağlıklı iletişim kurulmasına engel olan her türlü faktör bu grupta yer alabilir.

1.4.3. Örgütsel Yapı ve Yönetime İlişkin Çatışma Nedenleri

Örgütsel çatışma nedenleri arasında; örgüt büyüklüğü, fonksiyonel bağımlılık, ödül sistemindeki farklılık, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, örgütsel değişimin

etkisi, bürokratik nitelikler, kıt kaynak için rekabet gibi nedenler yer almaktadır. Bununla beraber, yöneticilik stillerindeki farklılıklar, iş bölümünden kaynaklanan farklılıklar, kriz dönemlerinden kaynaklanan farklılıklar, örgüt içi güç mücadeleleri uzmanlaşma, ortak karar verme, denetim biçimi, yenileşme, norm ve değerler gibi faktörler yer almaktadır. Herhangi bir konudaki örgüt içi işleyiş farklılıklarından doğabilecek çatışma ortamı faktörleri bu grupta yer alabilir (Ayan, Yavuz, 2018, s.747-748).

1.5. ÇATIŞMANIN BİLİNÇLİ OLARAK ÇIKARTILMASI

Yöneticiler bazen bilinçli olarak çatışmalara neden olmak ve personeli arasında kontrollü bir çatışma atmosferi oluşturmak ister. İşletmelerde çoğu zaman yöneticiler tarafından çatışmaların çıkarılması olumsuzluğa yol açan problemlerin ortadan kaldırılması için gerekli olabilmektedir (Erdoğan, 1996, s.145).

Çatışmaların teşvik edilmesi yöntemleri olarak; işletmeye yeni personel alınması, yeniden yapılandırma, iletişim alanında yeni düzenlemelere gidilmesi, rekabetin teşvik edilmesi ve uygun yöneticilerin seçilmesi şeklinde söylenebilir (Şimşek, 2002, s.302).

İşletmelerde çok yüksek seviyedeki çatışmalar zarar verebileceği gibi, çok az veya hiç çatışmanın bulunmaması da durağanlık ve kayıtsızlığa sebep olabilmektedir. Bu sebepler örgütsel performansı artıracak olan ve istenen seviyedeki çatışmaları elzem kılar. Dolayısıyla, çatışmanın artırılması vasıtasıyla, işletmelerde farklılık ve zıtlıkların işlenmesi, çatışma yönetimi konusunda bilimsel yöntemlerin geliştirilmesi, bütün çalışanların ve yöneticilerin sorumluluk alması söz konusu olabilir.

Eğer çalışanlar yöneticilerine hiçbir zaman eleştirmiyorlarsa ve onlara karşı çıkmıyorlarsa, birim yöneticileri ne olursa olsun, barışçıl ve sakin bir ortamın mühim olduğunu düşünüyorlarsa, yeni fikirler üretilmiyorsa, iş görenlerin değişime olan dirençleri normalin üzerindeyse, kararların alınmasında oy birliği alışkanlık durumuna geldiyse, yöneticiler çatışmayı teşvik etmek durumdadırlar (Robbins, 1998, s.548).

Kreitner, Kinicki, (2000, s.460) çatışmaların bilinçli olarak çıkarılması yöntemlerinden biri de “Şeytanın Avukatlığı” metodudur. Bu yöntem, adını Romen Katolik Kilisesinin geleneksel bir uygulamasından almıştır. Kardinal heyetine azizliğe yükselmek için gelen kişiyle ilgili olarak lekesiz bir geçmişe sahip olması şarttı. Bu

sebeple kendi içlerinden birine, gerçekleri açığa çıkarması için, şeytanın avukatlığı görevi verilirdi. Günümüzde bu uygulamanın işletmelerde herhangi bir personele bu rolün verilmesiyle karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde yapılacak herhangi bir beyin fırtınası veya toplantı öncesine benzer düşünceleri paylaşan gurubun içinde şeytanın avukatlığını yapacak bir birey bu grubu harekete geçirip, toplantının daha verimli ve renkli geçebilmesine, monotonluktan kurtulmasına neden olacaktır. Periyodik zamanlarda bu yöntemi kullanmak bir süre sonra iş görenlerde çözümsel ve iletişimsel becerilerin gelişmesini sağlamaktadır.

Bir başka yöntemde; “diyalektik” yöntemdir. Bu yöntem kendine özgü, Yunanlıların diyalektik okul felsefesinin izlerini taşımaktadır. Plato ve öğrencileri gerçekleri antitez ve tez olarak isimlendirilen karşıt pozisyonlar ile bulmaya çalışmışlardır. Günümüzde diyalektik yöntem ise yöneticileri, mühim kararlar almadan önce karşıt görüşlerde bulunan kişileri yapısal bir tartışmaya ve müzakereye teşvik etmeye çağırmaktadır (Özdemir, 2003, s.54).

1.6. ÇATIŞMA EVRELERİ

Literatür incelendiğinde çatışma evrelerinin çeşitli modellerde sunulduğu görülmektedir (Karip, 2010, s.11-18; Can, 2002, s.328; Robbins, 1994, s.226). Karip, (2010, s.11-18) çatışmanın evrelerini 6 aşamada gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Bunlar, basit farklılıklar, anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlasma, yasal çekişme, şiddet ve kavgaadır.

1.6.1. Basit Farklılıklar

Bu evre çatışmanın ilk aşamasıdır. Taraflar açısından ciddi düzeyde sorun teşkil etmeyen çıkar, değer, tercih, davranış ve tutum uyuşmazlıkları görülebilmektedir. Genellikle karşılıklı işbirliği ve anlayışla ortak bir çözüme ulaşılabilir. Taraflar çıkar ve isteklerinden vazgeçebilirler. Fakat tüm çatışmaların basit ve küçük farklılıklardan meydana geldiği gözden kaçırılmamalıdır. Başlangıçta basit farklılıklar olarak algılanan çatışma durumunun arkasında yatan ciddi sorunlar varsa, çatışma daha yukarı aşamalara taşınabilmektedir.

1.6.2. Anlaşmazlık

Bu evrede taraflar arasında kutuplaşma mevcuttur. Uyuşmazlık belirgin hale gelmiştir. Bu aşamada tarafların uyuşmazlığı daha belirgin hale gelir. Kutuplaşma

vardır. Karşılıklı uzlaşma yerine diğer tarafa isteklerini kabullendirmek için kanıtlar ve gerekçeler aramaya çalışır ve ortak çözüm bulmak yerini pazarlığı bırakabilmektedir. Taraflardan biri iş birliği halinde olarak iki tarafın da tatmin edebilecek bir çözüm yolu araştırırken, diğer taraf pazarlık yapar. Zaman zaman tarafların tehdit edici tavırlar içine girdikleri görülebilmektedir. Bu aşamada, üçüncü bir tarafın aracılığıyla ve uzlaştırmasıyla çatışma aşılabılır. Eğer aşılamazsa üst evrelere taşınır (Karip, 2010, s.11-18).

1.6.3. Uyuşmazlık

Bu evrede taraflar arasında tartışmanın gerilimi artar ve kutuplaşma yoğunur. Taraflar arasındaki pazarlıkta, kazan-kaybet tutumunun olduğu görülmektedir. Karşılıklı olarak ikna etme çabaları, kanıtlar getirme, tehditler ve teklifler sunulur. Arabuluculuk çatışmanın çözümünde yararlı olabilir. Çatışma sürecinde her ikisi ya da biri ödün verebilir, bir taraf kazanabilir ya da uzlaşma sağlanabilir. Fakat taraflardan biri ya da ikisi neticeden memnun olmayabilir. Eğer çatışmanın çözümü taraflar açısından tatmin edici düzeyde değilse, çatışmanın çözüldüğü görülse de, zamanla çatışma daha üst evrelerde tekrar başlayabilmektedir.

1.6.4. Zıtlaşma

İletişimin planlı ve sınırlı olduğu bu evrede, taraflar karşı tarafın hatasını bulmak haricinde birbirlerini dinlemezler. Taraflarında kazan ya da kaybet vardır. Uzlaşmazlık evresinde ikna ussal deliller sunarak yapılırken, zıtlaşma evresinde ikna etmek için mantıklı stratejilere ek olarak duygusal yollarda fazlaca kullanılır. Bu aşamada çatışma çözülemezse ya da taraflar ulaşılan çözümü kabul etmezse, çatışma bu evreden yasal çekişme veya fiziksel ve psikolojik şiddet evresine geçebilir (Karip, 2010, s.11-18).

1.6.5. Yasal Çekişme

Bu evrede artık çatışma, yasalar bırakılarak, yargıç veya jüri tarafından çözüme ulaştırılır. Tarafların çatışmayı kendi lehine dönüştürmek için deliller sunarlar ve tanıklar getirirler, karar üzerinde hiçbir denetimleri bulunmamaktadır. Bu evrede taraflar çoğunlukla, kanuni yollara başvurmadan evvel arabulucu ile çözmeye çalışırlar. Bundan da sonuç almazlarsa kanuni yollara başvururlar. Ortaya çıkan sonuç çoğu

zaman iki taraf içinde bağlayıcıdır. Kanunen verilen karara uyulmaması durumunda ise çatışma en son evre olan şiddet ve kavgaya ulaşır (Karip, 2010, s.11-18).

1.6.6. Şiddet ve Kavga

Bu evre çatışmanın son evresidir. Taraflar birbirlerine psikolojik ve fiziksel şiddet uygularlar. Birbirlerini düşman olarak görürler. Çoğunlukla şiddet eylemleri ile mesaj gönderme şeklinde iletişim görülmektedir. Bu evrede çatışmayı çözmek zordur. Çatışmadan vazgeçmeleri halinde taraflar çok kayıp yaşayacaklarını düşünürler. Şiddet göstermek suretiyle çatışmadan karlı çıkmaya çalışırlar. Bunun sonucunda her iki taraf veya taraflardan biri zarar görür. Taraflardan biri diğerine üstünlük kurar veya ortadan kaldırır. Kaybeden tarafın yeniden şiddet uygulamak ve üstünlüğünü ortaya koymak için belirli bir zaman geri çekilme eyleminde olabilir. Böyle bir durumda ise çatışma çözülmez, yalnızca ertelenmiş olur (Karip, 2010, s.11-18).

1.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, “kötü” ve “iyi” olarak ayrıştırıp, çatışmayı önemli bir mani biçimde görmektense, çatışmanın görülmeyen yaratıcı ve yararlı yanını görmeyi amaçlamaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.5).

İşletmelerde yöneticilerin yaptığı en mühim işlerden biri de gruplar arasındaki ya da personel arasındaki çatışmaları işletmenin amaçlarına katkı sağlayacak biçimde yönlendirmek, çözümlenmek ve yönetmektir (Koçel, 2014, s.770).

Çatışma günlük hayatın doğal bir parçasıdır. Sosyal düzenin oluşmasıyla beraber insanlar bu çatışmalarla başa çıkabilmenin yollarını aramışlardır. Bugün de çatışmalar “bireyler arası, kurumsal, yapısal, ulusal ve uluslararası” olarak kendilerini gösterirler (Bercovitch, Anagnoson, Wille, 1991, s.10).

Çatışma yönetimi kavramına olan ilgi ilk kez 1960’lı yıllarda Blake ve Mouton’ın yaptığı araştırmayla başlamıştır. Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler en temel anlamıyla kişinin bir çatışma ortamında kalması halinde verdiği tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2007, s.396).

Çatışmaların yararlı taraflarını maksimize eden, zararlı taraflarını minimize eden, işletmedeki çatışma seviyesinin en optimal seviyede tutan ve çatışmalarda kazan-

kazan stratejisini benimseyen faaliyetler topluluğu, etkin bir çatışma yönetimi olarak ifade edilir (Akkirman, 1998, s.3).

Bir başka tanıma göre; çatışma yönetimi, örgütteki kişiler, gruplar veya örgütler arasında meydana gelen çatışma seviyelerini denetim altına alarak taraflar arasındaki huzursuzluk ve uyuşmazlığın örgütün yararına olacak biçimde yönetilmesidir (Kondalkar, 2007, s.160).

Çatışma yönetimi, örgüt bünyesindeki çatışmanın yüksek veya düşük olduğu düşünüldüğünde çatışmayı istenilen seviyeye çekme işlemidir. Buradaki asıl amaç çatışmanın örgüte katacağı yararları arttırmak ve verdiği zararları azaltmaya çalışmaktır (Rahim, Garrett, Buntzman, 1992, s.424).

Etkin bir çatışma yönetimi örgütlerde çalışanların tamamı içinde büyük bir önem taşır. Çatışma yaşayan kişilerde, çatışmanın sebep olduğu huzursuzluk, gerginlik ortamıyla kişilerin iş tatmin seviyelerini azaltabilmektedir. İş tatminsizliği ise iş yavaşlatma, düşük verimlilik, işe devamsızların yükselmesi ve neticede kişilerin örgütlerine olan aidiyetlerinin azaltarak işi bırakmalarına kadar birçok sorunların temelinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple bir örgüt bünyesinde yaşanan düşük veya yüksek düzeyli çatışmalara müdahale etmek örgüt faydasına olacak biçimde en uygun bir çatışma düzeyi sağlanmalıdır (Dere, Kılıç, 2016, s.145).

1.7.1. Çatışma Çözme ve Çatışma Yönetimi Arasındaki Farklar

Literatüre bakıldığında bilim insanlarının çatışma yönetimine farklı açılardan yaklaştıkları görülmektedir. Bazıları çatışmayı çözülmesi gereken bir problem olarak yorumladıkları, bazılarını ise örgütsel verimliliği artıracak bir fırsat biçiminde görmektedirler. Örgütsel çatışmanın yararlı etkilerinin olması için çatışmanın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Başarılı bir çatışma yönetimi; çatışmaya etki eden faktörleri ve bireylerin çatışma karşısındaki ortaya koydukları davranışları analiz ile gerçekleştirilir. Böylece başarılı bir örgütsel çatışma yönetimi sağlanabilir (Ayan, Yavuz, 2018, s.745).

Çatışma kavramından bahsederken çoğu zaman aynı manada kullanılan ancak farklı manalara gelen "çatışma çözme" kavramı ile "çatışmayı yönetimi" kavramı arasındaki farkın incelenmesi faydalı olacaktır. Çatışma çözme ve çatışma yönetimi arasında bazı temel farklılıklar şöyledir (Rahim, Garrett, Buntzman, 1992, s.424).

➤ Çatışma çözme, çatışmanın yok edilmesini ortaya koyarken; çatışma yönetimi ise bazı durumlarda ılımlı ve makul bir çatışma seviyesinin, örgütün sürekliliği ve verimliliği açısından gerekli olduğunu ifade etmektedir.

➤ Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir şeklidir. İçinde buldukları duruma göre yöneticiler çatışmayı çözmeyi seçebilirler.




➤ Çatışma teorilerinde çatışmaya müdahale etmedeki amaç, bir problem olarak görülmekte olan çatışmayı en az düzeye indirmektir. Bu karşın çatışma yönetimindeki müdahale ise çatışmanın şiddetini azaltmak veya arttırmak suretiyle örgütsel başarıyı sağlamak için istenilen neticelere ulaşmayı hedeflemektedir (Karip, 2013, s.43; Sökmen,Yazıcıoğlu, 2005, s.5).

1.7.2. Çatışma Yönetim Modelleri

1.7.2.1. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Yönetim Modelleri

Çatışma yönetimiyle ilgili ilk analitik ve sistematik incelemeleri Blake, Shepard ve Mouton yapmışlardır. Bu bilim insanları, çatışma çözümlerini, sonuca ulaşmak için harcanan emeğin pasif veya aktif olmasına, çözüm tekniğinin başarısının yüklendiğini riskin derecesinin düşük veya yüksek olup olmaması durumuna göre değerlendirip incelemişlerdir. Çatışmanın niteliğine göre, çatışma çözümlenme yöntemleri farklılık göstermektedirler. Bu model üç varsayım üzerine inşa edilmiştir ve bu varsayımların her birinde izlenecek yollar farklıdır. Varsayımlar;

- Çatışmadan kaçınılmaz ve anlaşmak da imkânsızdır.
- Çatışmadan kaçınılabılır fakat anlaşmak da imkânsızdır.
- Çatışmayla birlikte anlaşmak da mümkündür (Eren, 1989, s. 461).

AKTİF  PASİF	ÇATIŞMA KAÇINILMAZ ANLAŞMA MÜMKÜN DEĞİLSE	ÇATIŞMA MUTLAK DEĞİL FAKAT ANLAŞMADA MÜMKÜN DEĞİL	BİR ÇATIŞMA OLSA DA ANLAŞMA MÜMKÜN	
	KAZANMA- KAYBETME GÜÇ MÜCADELESİ	ÇEKİLME	SORUN ÇÖZME	ŞANSA BAĞLILIK YÜKSEK
	HAKEMLİK	YALNIZ BIRAKMA	ORTA BİR YERDE ANLAŞMA	ŞANSA BAĞLILIK ORTA DERECEDE
	KURA ÇEKMEK	KAYITSIZLIK	YUMUŞATMA	 ŞANSA BAĞLILIK DÜŞÜK

Şekil 4. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Çözümünde İzlenecek Yöntemler

Kaynak: (Aslan, 2002, s.183, akt. Açıklan, 2015, s.88)

Blake, Shepard ve Mouton oluşturdukları bu modeli üç temel varsayıma dayandırmışlardır (Sökmen, 2010, s.260, akt. Çürük, 2014, s.31-32).

Birinci Varsayım: Çatışmadan kaçınılmaz ve anlaşmak da imkânsızdır. Bu varsayımda çatışmadaki taraflar anlaşma sağlayamıyorsa aktiften pasife doğru uygulanacak üç yol vardır.

- Taraflardan birinin kazanması, diğerinin kaybetmesi,
- İki tarafta dışındaki bir tarafın hakemliğine başvurulması,
- Tarafların çözümü şansa bırakmasıdır.

İkinci Varsayım: Çatışmadan kaçınılabılır fakat anlaşmak da imkânsızdır. Bu varsayımda çatışmadan kaçınılabılır fakat anlaşmanın yapılamayacağını savunur. Burada aktiften pasife doğru üç yol bulunmaktadır.

- İki taraftan birinin taleplerinden vazgeçerek geri çekilmesi,
- İki tarafın görev bağlılıklarının düşmesi ve çıkar çatışmalarına ilgi göstermemesi,

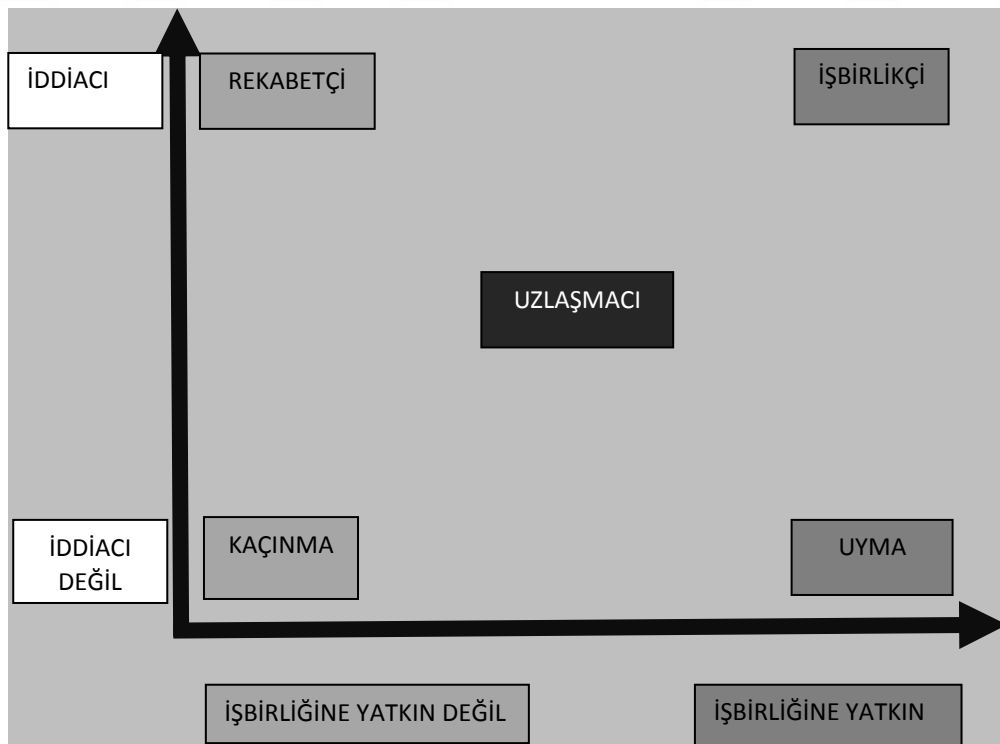
- Tarafların ortadaki durumu görmezden gelerek kayıtsız kalmalarıdır.

Üçüncü Varsayım:Çatışmayla birlikte anlaşmak da mümkündür. Bu varsayım karşılıklı bağıllık ve anlaşmanın sürdürülebileceğine dayanır. Çatışmanın çözümünde aktiften pasife doğru üç yol bulunmaktadır.

- Çatışmadaki taraflar yaratıcı bir biçimde çatışmayı çözmeye çabalar.
- Taraflar kendi aralarında ortaya çıkan anlaşmazlığı karşılıklı ödün vererek ve pazarlık yaparak çözebilirler.
- Çatışmadaki tarafların aralarındaki çatışmanın yatıştırılması ve farklılıkların yumuşatılmasıdır (Sökmen, 2010, s.260, akt. Çürük, 2014, s.31-32).

1.7.2.2. Kenet W.Thomas'ın Çatışma Yönetim Modeli

1960'lı yılların sonlarında Blake, Stephard ve Mouton'un ortaya koyduğu çatışma yönetim modelinden, davranış stillerini birbirinden ayırarak, "çıkarcılık" ve "işbirliği" olarak isimlendirdiği iki eksen üzerinde bir model oluşturmuştur. İşbirliği, kişinin başkalarının taleplerini tatmin etme derecesidir. Dikey eksendeki çıkarcılık ise, kişinin kendi isteklerini tatmin etme ya da bireysel amaçlarını gerçekleştirme derecesini ifade eder (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.7; Thomas, 1992, s.147).



Şekil 5. Thomas Modeli Çatışma Yönetim Süreci

Kaynak: (Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005, 1-19).

Bu modelde, çatışmanın çözümünde; uyumlaşma, rekabet, uzlaşma, işbirliği olmak üzere beş davranış şekli öngörülmektedir (McKenna, Richardson, 1995, s.59).

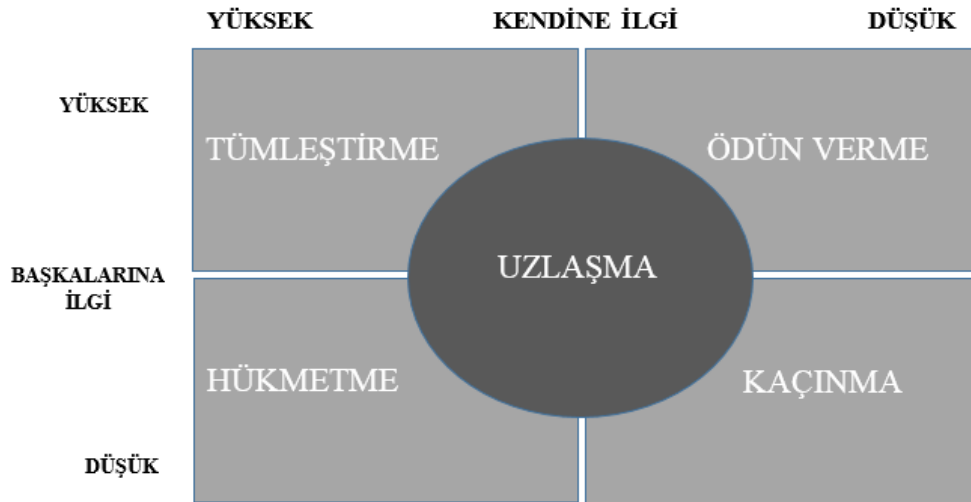
Bireyin kendisi ya da başkalarının ihtiyaçlarını tatmin etme isteğinde iddialılık derecesine bağlı olarak iki boyutlu bu beş yöntem önerilmiştir (Thomas, 1992, s.269).

1.7.2.3. M. Afzalur Rahim'in Çatışma Yönetim Modeli

M. Afzalur Rahim'in Çatışma Yönetim Modeli, Thomas'ın geliştirdiği modele çok benzemektedir (Sökmen, 2010, s.265).

Bu model, çatışmaya yol açan sebepleri ve çatışma halinde yaşananları tanımlamak için dinamik ve kullanışlı bir modeldir. Çatışmaların hem yöneticiler hem de iş görenler düzeyinde yönetilmesi gerekmektedir. Yöneticiler çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarına uygun çözüm stratejilerini bulmak ve uygulamak durumundadırlar. Aynı zamanda yöneticiler iş görenlerin bireysel çatışma yaklaşımlarını ve çatışma yönetim stillerinin bilmek zorundadırlar.

ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II), en yaygın çatışma yönetimi modeli olarak bilinmekte olan Rahim'in İki Boyutlu Modelidir.



Şekil 6. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Kaynak:Rahim, (2002, s.13)

Bu modelde Rahim, çatışma yönetim stillerini, başkalarının çıkarını ve kendi çıkarını düşünme boyutlarında kombinasyonunu kurarak bir sınıflandırma yapmıştır. Bu iki boyutlu kombinasyon ile beş çatışma yönetim tarzı geliştirmiştir. Bunlar;

- Tümüleştirme
- Hükmetme,
- Kaçınma,
- Uzlaşma,
- Ödün Verme (Rahim, 2002, s.213).

1.7.3. Örgütlerde İletişim ve Çatışma Yönetimi

Günümüzde örgütsel iletişim, işletme biliminin en önemli konularından biridir. Örgüt bünyesinde iletişim sürecinde ortaya çıkan aksaklıklar, çatışmaların sebepleri arasında yer alırken, iletişim engelleri, fiziksel engeller, kişiler arasında yaşanan dil farklılıkları ve önyargılar iletişimde mesajların doğru aktarılmasına neden olmaktadır. Bahsedilen engeller, işletmelerde grup ve kişi arasında yaşanan çatışmalara neden olduğunu ortaya koymaktadır (Akyön, 2008, s.31).

İşletmelerde meydana gelen tüm çatışmaların kaynağını, iletişimsizlik olduğu söylenemez. Ancak birçok delil göstermektedir ki işletmelerde iletişim süreci içinde yaşanan problemler işbirliğine mani olmakta ve işletmelerde yanlış anlamaları artırdığı bilinmektedir. Bunun neticesinde çatışmalar yaşanmaktadır (Caudron, 2000, s.7).

Hangi tür çatışma olursa olsun örgütsel verimlilik ve etkililiği etkilemektedir. Çatışmaların yönetilme düzeyine göre bu etkiler olumsuz ya da olumlu olabilmektedir. Yöneticilerin örgütsel etkililik bakımından çatışmaları fark etmeleri ve yönetebilmeleri için çatışma yönetimiyle ilgili deneyime, beceriye ve bilgiye sahip olmalarını, iletişim becerilerini çatışma yönetimi sürecinde kullanabilmelerini gerektirmektedir (Shapiro, 2004, s.3; De Cenzo, 1997, s.401).

1.7.3.1. Çatışma Yönetiminde İletişim

İşletmelerde sağlıklı yürütülen etkili bir iletişim sisteminin varolması, örgütsel amaçlara ulaşmada önem arz etmektedir. Bununla birlikte örgütlerde iletişim; planlama, performans düşüklüğü, etkili liderlik, denetim, yetiştirme, eşgüdüm, karar verme ve çatışma yönetimi gibi pek çok örgütsel süreçte ilk sıralarda gelmektedir (Ersoy, 2006, s.8; Silah, 2001, s.254; Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, s.12; Başaran, 1993, s.55).

İnsan faktörünün yer aldığı bütün örgütlerde çatışmaların iletişimsel prosesler olduğu düşünülürse, iletişimin hem çatışma nedenlerinin içinde yer alması hem de çatışmaların çözümünde etkili bir role sahip olması, iletişimi çatışma yönetimi sürecinde de önemli bir noktaya taşımaktadır. Burada mühim olan sistemsel bir etkili iletişim ve çatışma yönetimiyle problemlerin örgütsel etkiliği ve düşük verimliliğe mani olabilmek ve problemleri fonksiyonel sonuçlara dönüşümünü sağlayabilmektir. İletişim biçimlerinden biri olan olumlu etkileşim sağlanmadan çatışmaların işlevsel ve yapıcı olamayacağı ifade edilebilir (Shapiro, 2004, s.3).

Bu amaçla çalışmada, işletmelerde yaşanmakta olan çatışmaların ve çatışma yönetim sürecinde iletişim teknikleri bünyesinde barındıran Neuro Linguistic Programming'in örgütsel etkisi incelenmiştir. Bu yönüyle çalışma kamu ve özel sektördeki işletmelerde yönetsel performansın ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlamak ve örgütleri daha dinamik hale getirebilme açısından önem taşımaktadır.

1.7.3.2. Çatışma ve Örgütsel İletişim Şekilleri

Örgütlerin formal ve informal olmak üzere iki yanı vardır. Formal yanı, örgütün yapısını yansıtır, formal iletişim yoluyla işler, kesinlik ve verim gösterir. Örgütlerin formal yönünde, bireyler, görevliler olarak kabul edilir. Amaçlardan çok, araçlara önem verilir. İletişim kanallı, işbirliği dışıdır. Sınırlama fazla olur, fakat formal yanı genel ve açıktır.

Örgütün informal yanı, kişiler arası ilişkiler den meydana gelir ve informal iletişim yoluyla işler. Bu yan, araştırma, değişme ve bireyin doyumunu yansıtır.

İnformal yanın özelliklerine göre, bireyler kişiler olarak kabul edilir. Araçlardan çok amaçlara önem verilir, ifadeler serbest, işbirliği içtendir. Sınırlama azdır, fakat formalyan özel ve kapalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 23).

Örgüt içerisindeki formal iletişim akışını dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay, çapraz ve dışa dönük iletişim olarak ayırmak mümkündür (Düşükcan, 2003, s. 71).

Örgütlerdeki işleyişle ilgili kararların, çoğunlukla üst kademe yöneticiler tarafından alındığı görülmektedir. Bu nedenle, örgütte alt kademe yer alan personelin, üst kademe yöneticilerin aldıkları kararlar karşılıklı açıklama getirme ve düşüncelerini

bildirme yetkileri bulunmamaktadır. Bu bakımdan, mesajlar, örgütün zirvesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim biçiminde aktarılır. Aslında, alt kademede çalışanların alınan kararlarla ilgili fikir beyan etme haklarının olması gerekir. Yukarıda belirtilen biçimde ortaya çıkan tek yönlü iletişim, örgütte yaşanan çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır (Korkmaz, 2000, s.22).

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim ve Çatışma: Hiyerarşik yapıda yukarıda bulunan bireyler astlarına sürekli otoriter davranır ve sadece emir vermek için iletişim kurarlarsa çatışmalara ortam hazırlamış olurlar. Bu sorun iletişimin etkililiğini ve işlevselliğini etkileyebilmektedir. İşlevsel olmayan bir sistemde de çatışmalar geç fark edilebilir ve yoğun çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir (Stoner ve Freeman, 1989, s.538).

Örgütsel iletişim, hiyerarşik konum ve akışa bağlı bir biçimde ortaya çıkan iletişimde, üst yönetimden astlara doğru olarak, birbirine benzeyen konumlarda ve astlardan üst yönetime doğru gerçekleştiğinde görülmektedir (Karip, 2003, s.119).

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim ve Çatışma: Yöneticiler, astlardan gelen çeşitli bilgileri tehdit olarak algılayabilirler. Astlar ve yöneticiler arasındaki güç ve statüdeki farklılık, üstlere güven eksikliği ve herhangi bir astın üst kademeye yükselme isteğinin yoğun olduğu hallerde, aşağıdan yukarıya olan iletişimde oldukça sınırlandırılmaktadır (Stoner ve Freeman, 1989, s.538).

Bundan dolayı iletişim sağlanamaz hale gelmekte ve çatışmalarda kaçınılmaz olmaktadır. Astlardan yukarıya doğru oluşan iletişimde, yukarı yönlü bir akışı ihtiyaç haline getirmektedir. Fakat çoğu örgütte üst yönetimdeki kişilerin astlarına karşı dinleme eğilimi göstermedikleri bilinmektedir. Bundan dolayı iki taraf arasındaki etkileşim azalmaktadır. Böylece tek yönlü olan sınırlı iletişim yerini çatışmalara bırakabilmektedir (Karip, 2003, s.121).

Yatay İletişim ve Çatışma: Örgütlerde benzer konumda yer alanlar arasında diyalog kurmak oldukça kolaydır. Böylece kişiler iletişimde aralarında duygusal bağ kurarak birbirlerine destek vermelerine yol açar. Burada anlamları bozulmayan mesajların, kısa sürede iletilmesini yatay iletişim sağlamaktadır (Vecchio, 1991, s. 477).

İnformal iletişim: Bilginin, örgütlerde formal olan kanallardan ziyade informal kanallarla işlediği süreç kapsar. Ancak informal iletişim her zaman sağlıklı bir şekilde

işlemeyebilir. Söylentiler, informal iletişimde en negatif etkidir. Bunlar bir kişiden diğer kişiye aktarılırken bireylerin algılama farklılıkları ve kendi çıkarlarına bağlı olarak değişkenlik göstereceğinden, gerçek dışı aktarımlar örgütteki kişiler arasında huzursuzluğa ve tedirginliğe yol açarak çatışmaların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996, s.62).

1.7.3.3. Çatışma Yönetimi ve İletişim Yeterliği

İletişim, örgütlerin, kurumların ihtiyaç duyduğu sistemlerin ve yapıların vazgeçilmezidir. Örgütlerin etkinliği, büyüklüğü ve önemi haberleşme vasıtaları ile doğrudan orantılıdır. İletişimin bozuk olması, yetersiz işlemesi çatışmalara yol açabilir, hatta çatışma yoğunluğu iletişimin başarılı olup olmadığı ile ilişkilidir.

Örgüt amaçlarının üyelerce anlaşılmasını sağlayacak, üyeleri örgüt amaçları etrafında toplayacak ve örgütü üyeleriyle bütünleştirecek nitelikte bir iletişim sisteminin olmaması, bir çatışma nedenidir. Ayrıca örgütte ki yatay ve dikey haberleşme kanallarının iyi işletilmemesi ve fonksiyonel olmaması da çatışmaları tetikler (Tosun, 1986: 155).

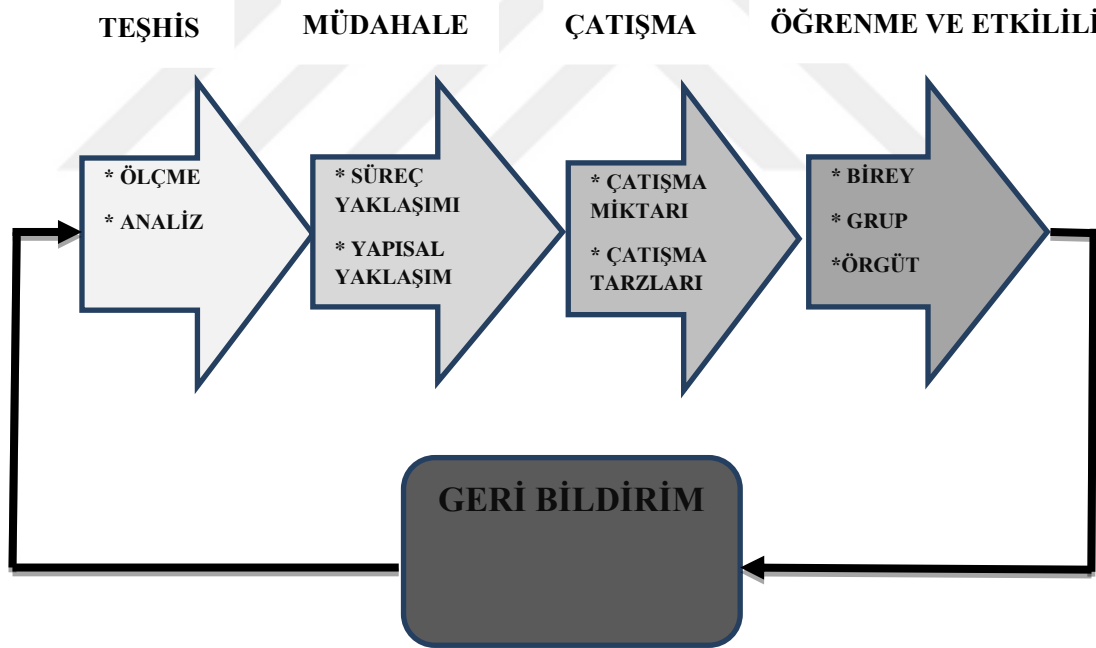
Haberleşme noksanlıkları, örgütlerdeki kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı olabilmektedir. Örneğin, yanlış anlamalar, iletilen mesajın açık ve net olmaması, mesajlardaki gecikmeler, gönderilen mesajın karşı taraf açısından algılanmaması gibi sebeplerle meydana gelebilmesi muhtemel iletişim noksanlıkları örgütlerdeki birey veya grupları farklı davranış ve kararlara itebilmektedir (Koçel, 2005, s.670).

Çatışma halinde, hangi stratejinin belirleneceğinde etkili olan, örgütteki çalışanların iletişim yeterliliği hakkındaki algılarıdır. Buradaki iletişim yeterliliğine sahip olan kişiler, çatışma durumunda o olaya ve çevresine uygun iletişimi stratejisi ve uygun olan davranışları ortaya koyabilmektedirler. Bununla beraber çatışmada kişilerin kullanacakları stratejiyi belirleyen karşı taraftaki kişinin iletişim yeterliliğine ilişkin düşüncesine de bağlı olmaktadır. Özetle, benzer iletişim tarzına ve yeterliliğine sahip olan kişiler birbirlerini daha iyi anlamaları mümkündür diyebiliriz (Karip, 2003, s.112-113).

1.7.4. Çatışma Yönetimi Süreci

Literatür incelendiğinde, çatışma yönetim süreci farklı kaynaklarda çeşitli biçimlerde işlendiği görülmektedir. Süreç ve yapısal yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşımla karşılaşılmaktadır. Süreç yaklaşımında; çatışma halinde olan tarafların etkili bir çatışma yönetim stratejisi geliştirilmesi sağlanmaktadır. Süreç yaklaşımında, etkili strateji geliştiren taraflarda, liderlik ve iletişim gibi süreçler gelişerek beceri haline dönüştürülmesi esastır. Yapısal yaklaşımda ise, yapıya ilişkin olarak hiyerarşi, iş bölümü ve ödüllendirme sistemleri gibi düzenlemelerle çatışma yönetimi söz konusudur. Bu iki yaklaşım ayrı ayrı uygulanabileceği gibi birlikte de uygulanabilir (Karip, 2000, s.54).

Çatışma yönetim süreci, çatışmanın teşhis edilmesi, çatışmaya müdahale edilmesi, çatışma yönetiminde uygun olan çatışma tarzının seçilmesi ve uygulanması, öğrenme ve etkililik ve neticenin izlenmesi basamaklarından oluşmaktadır.



Şekil 7. Çatışma Yönetimi Süreci

Kaynak: (Rahim, 2001, s.86)

Yönetimsel süreçlerde olduğu gibi, çatışma yönetim sürecinin başlangıcında ilk olarak yapılması gereken çatışmanın tanımlanmasıdır. Bu aşamada maddesel ve maddesel olmayan değişkenlerin gözden geçirilmesi önemlidir. Çoğunlukla sorunun gerçek sebebi ve etkileri görünürde olan etki ve sebeplerden çok daha farklı olabilir.

Eğer görünürdeki bir çatışmaya tanı konulması halinde, doğru sorun için yanlış sorunu çözme yanılığısına düşülebilir. Bunun için çatışmanın derecesinin, çatışmadaki tarafların çatışma yönetim stratejileri ve çatışmanın kişi, grup ve örgütün etkililiğine olan etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ardından elde edilen bilgiler analiz edilerek, neticede çatışmanın düzeyi çok yüksek veya çok düşük ise ve çatışmadaki taraflar uygun bir çatışma yönetim tarzı uygulamıyorlarsa, çatışmaya bu tarafların dışından bir müdahalenin elzem olduğu ön planda tutulmalıdır (Çolak, 2008, s.313; Ertürk, 2003, s. 201).

Çatışmaya müdahalede uygun stratejinin kullanılmasıyla örgüt içinde çatışma sağlıklı bir seviyede varlığı korunarak, çatışmadaki taraflar açısından da uygun stratejinin kullanılmasına imkân verilmiş olur. Örgüt verimliliğinin yükselmesinde, sağlıklı bir seviyede tutulmuş olan ve uygun stratejilerle yönetilen çatışmalar katkı sağlamaktadırlar (Ertürk, 2003, s.201).

1.7.5. Çatışma Yönetimi Stratejileri (Stilleri)

Uzun süredir çatışma yönetimi hususunda araştırma yapmakta olan davranış bilimciler, çatışma sebepleri ve çatışma olması halinde hangi çatışma yönetim tarzının kullanılacağına yönelik çalışmalar yapmışlardır (Millins, 1989, s 495).

Örgütlerin varlığının devamı açısından çatışmalar gereklidir. Çatışmalar iki faktörle dengelenebilmektedir. İlk olarak; çatışmanın örgütsel gelişim için ihtiyaç olduğuna bu noktada çatışma yönetim becerileri geliştirmek gereklidir. Diğerisi ise; örgüte dinamik bir yapı kazandırabilmek için, durağanlığın meydana geldiği örgütlerde yapıcı çatışmalar üretilmek suretiyle bu çatışmaların yönetilmesidir (Çatakdere, 2014, s.9).

Bireyin, ortaya çıkan bir çatışma halinde düzenli bir biçimde eğilim gösterdiği davranışların tümüne çatışma yönetim tarzı (stratejisi) denir (Shih, Susanto, 2010, s.148; Gümüşeli, 1994, s.22).

Çatışmalar sosyal hayatın kaçınılmaz ve doğal bir parçasıdır. Çatışmalar kişilerin sorun çözme, karar verme, seçmek, öz denetim, kaosu yönetimi gibi bilişsel becerilerde ve duyuşsal becerilerden olan öfkeyi yönetmek, sevgi duymak ve empati kurmak gibi becerilerin kullanılmasında fırsat ve bir araç olarak çatışma yönetimi gerekmektedir. Çatışmalar hem kişiler hem de örgütlerdeki gruplar arasında hangi tedbir

alınırsa alınsın mutlaka olacaktır. Dolayısıyla, mühim olan örgütlerdeki çatışmalara mani olunup olunmaması ya da meydana gelmemesi değil oluşan çatışmaların olumlu, yapıcı, örgütteki ilişkileri pozitif yönde dönüştüren ve çatışan tarafları bütünleştirici nitelikte yönetilebilmesidir (Türnüklü, 2005, s.257).

1926 yılında ilk kez Mary Paker Follett tarafından işletmelerde kişiler arasındaki meydana gelen çatışmalarla baş etme yöntemlerinin beş strateji olarak ortaya çıkmıştır. Mary Paker Follett, bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma olarak ana türleri belirlerken kaçırma ve bastırma stratejilerini ikincil tür olarak kavramlaştırmıştır.

Blake ve Mouton 1964 yıllarında ise ilk kez kişiler arasındaki kullanılan çatışma stratejilerini, problem çözmek, taviz vermek, yumuşatmak, geri çekilmek biçiminde sınıflandırarak bu kavramları şema haline getirmiştir.

Blake ve Mouton tarafından hazırlanan bu şema 1976 yılına gelindiğinde tekrar yorumlanarak, grupların niyetleri beş tür başlık altında toplanması yoluna gidilmiş ve kabul edilmiştir.

Bonoma ve Alfazur Rahim kişiler arasındaki çatışma stratejilerini kişilerin kendine ve diğerlerine ilgi biçiminde ayrıştırarak iki temel boyutta meydana geldiğini tespit etmişlerdir (Rahim, 2002, s.216-217).

Çatışma yönetimi alanında çalışmalar sunan en önemli yönetim bilimcilerden biri de Alfazur Rahim'dir. Yaptığı çalışmalarda çatışma yönetiminde bulunan altmış beş çatışma yönetim stratejisinden en sık kullanılan beş tanesini belirlemiş ve çatışma yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamıştır (Uysal, 2003, s.33).

Literatür incelendiğinde bilim insanlarının çatışma yönetimiyle ilgili olarak farklı çatışma yönetim stratejileri (tarzları) ortaya koydukları görülmektedir. Tablo da kişilerarası çatışma yönetim stilleri hakkında bilgi verilmektedir.

Tablo 2. Kişilerarası Çatışma Yönetim Stilleri: 2-5 Stilli Yönetim Modelleri

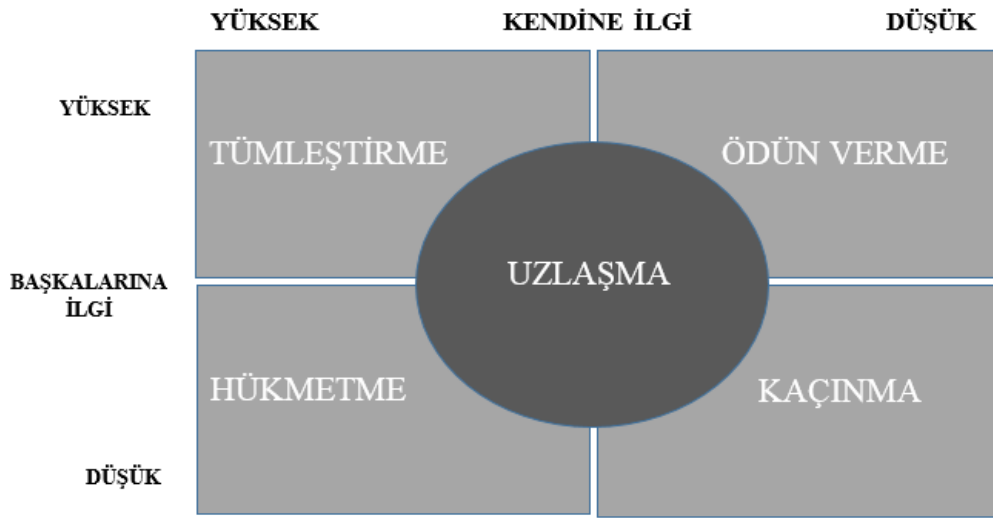
ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ (STİLLERİ)					
MODELLER	I	II	III	IV	V
İKİLİ YAKLAŞIMLAR					
Deutch (1949)	İşbirliği	—	—	Rekabet	—
Knudson, Sommers ve Golding(1980)	Sözleşme		Kaçınma		
ÜÇLÜ YAKLAŞIMLAR					
Putnam ve Wilson (1982)	Çözüm Odaklılık	Karşı Karşıya Gelmeme		Kontrol Etme	
Lawrance ve Lorsch (1967)	Bütünleştirme	Yatıştırma		Zorlama	
Bllingham ve Sack (1987)	Muhakeme			Sözel Saldırganlık	
Rands, Levinger ve Mellinger (1981)			Kaçınma	Saldırı	Uzlaşma
DÖRTLÜ YAKLAŞIMLAR					
Pruitt (1983)	Problem Çözme	Uyma	Hareketsizlik	Yarışma	
Kurdek (1983)	Problem Çözme	Uyma	Çekilmek	Çarpışmaya Girmek	
BEŞLİ YAKLAŞIMLAR					
Follett(1940)	Bütünleştirme	Bastırma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Blake ve Mouton (1964)	Bütünleştirme	Yatıştırma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Thomas (1976)	İşbirliği	Uyma	Kaçınma	Rekabet	Uzlaşma
Rahim (1983)	Bütünleştirme	Ödün Verme	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma

Kaynak: Rahim , 2001, s.25; akt. Özcihan, 2014, s.64-65).

Günümüze gelindiğinde yapılan birçok araştırmada farklı çatışma yönetimi tarzları sunulsa da, Alfazur Rahim’in 1983 yılında geliştirdiği beş tarzı kapsayan modelinin kullanıldığı görülmektedir. “Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II” modeli, bilim insanları tarafından kabul görerek örgütsel çatışmalarla ilgili araştırmalarda çoğunlukla kullanılan bir model olmuştur. Bu bakımdan araştırmamızda, çalışmamızın amacına yönelik Alfazur Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel

Çatışma Modeli” kullanılarak beş boyutta Neuro Linguistic Programming eğitimi alan yönetici ve çalışanların çatışma yönetim tarzları araştırılmıştır (Rahim, 2011, s.28-30).

Alfazur Rahim’in 1983 yılında geliştirdiği modeldeki çatışma yönetim stilleri hem bireyler arasındaki çatışmaların çözümünde, hem de yöneticiler açısından örgütteki çatışmaların çözümünde uygulandığı görülmektedir. Rahim’in modeline göre bireylerin çatışma karşısındaki davranışların belirleyen, kişinin kendisi ve karşısındaki birey için endişelenme seviyesinde ki iki boyuttur (Rahim, 2002, s.219).



Şekil 8. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Kaynak: (Rahim, 2002, s.13)

Alfazur Rahim yukarıdaki yaklaşımlarından hangisinin seçileceğini belirleyen üç temel ölçüt belirlemiştir. Bunlar;

- Toplumsal ihtiyaçların tatmini,
- Çatışma yönetimi yaklaşımının örgütsel verimliliğe katkısı,
- Örgütte bulunan üyelere motivasyon ve moral desteği,

Afzalur Rahim'in Çatışma Modeli

Thomas çatışma modeline pek çok açıdan benzerlik gösteren Afzalur Rahim'in Çatışma Modeli; Follett, Blake ve Mounon çatışma ve Thomas'ın çatışma modelinin kavramsallaştırılmasına dayanmaktadır. Afzalur Rahim'in Çatışma Modeli kişiler

arasındaki çatışma yönetim stillerini, kişinin kendisine olan ilgisi ve ihtiyaçlarıyla karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları şeklinde iki boyutta incelemiştir (Sökmen, 2010, s.265).

M. Afzalur Rahim'in çatışma modeli, çatışmaya sebep olan nedenleri ve çatışma olması halinde yaşananları tanımlayabilmek için dinamik ve kullanışlı bir model olduğu görülmektedir. Çatışmaların ister yönetici olsun isterse çalışanlar tarafından yönetilmesi gerekmektedir.

Yöneticiler çatışma ile yüz yüze geldiklerinde uygun çözüm yollarını tespit etmek ve uygulamak zorundadır. Bununla beraber yöneticiler, bireylerin çatışmaya yaklaşımlarını ve çatışma yönetim tarzlarını bilmek durumundadırlar.

En yaygın kullanılan çatışma yönetim stili modeli Rahim Organizational Conflict Inventory-II ya da ROCI-II olarak bilinen Rahim'in modelindeki iki boyutun kombinasyonu sağlanarak elde edilen çatışma yönetim stilleri aşağıda verilmiştir:

- 1) Tümlleştirme (İşbirliği),
- 2) Kaçınma,
- 3) Hükmetme,
- 4) Uzlaşma,
- 5) Uyma (Rahim, 2002, s.213).

Uzlaşma ve işbirliği yaklaşımları çoğunlukla stratejik problemlerin çözümünde; kaçınma, uyma ve hükmetme stratejilerinin ise daha ziyade taktiksel problemlerin çözümünde kullanıldığı düşünülmektedir.

Çalışmamızda Alfazur Rahim'in geliştirdiği bu modele yer verilmektedir. Bu sebeple bu modelin içerdiği çatışma yönetim stilleri; bütünlleştirme (*integrating*), uzlaşma (*compromising*), kaçınma (*avoiding*), hükmetme (*dominating*) ve uyma (*obliging*), ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

1.7.5.1. Bütünlleştirme (Integrating-İşbirliği-Problem Çözme)

Literatür incelendiğinde farklı kaynaklarda tümlleştirme, entegrasyon, işbirliği, problem çözme stratejisi olarak isimlendirilmektedir. Bu stratejideki amaç, çatışmadaki tarafların fikirlerini rahatlıkla ifade etmelerini sağlayarak ortada olan fikir ayrılıklarını tespit ederek en iyi çözümü bulabilmektir (Kılıçaslan, 2014, s.269; Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010, s.241; Yürür ve Soygüzel, 2010, s.36; Şirin ve Yetim 2009,

s.189; Sinha, 2008, s.177; Rahim, 2002, s.218; Rahim, 2001, s.28; Gross ve Guerrero, 2000, s.206; Akın, 1998, s.111; Baysal ve Tekarslan, 1996, s.331; Eren, 1991, s.441).

Burada çatışmadaki tarafların bir araya gelmelerinde temel düşünce, problemin çözümünde her iki tarafında sorumluluğu paylaşmasıdır (Kılınç, 1996, s.330).

Çatışma Yönetim stratejileri içinde en iyi ve en ideal yöntem olduğu düşünülmektedir. Bütünleştirme stratejisinde iletişim ve karşılıklı süreç etkileşim için ilişki, belirli bir saygı ekseninde ele alınmaktadır. Çatışmayı bitirmek amacıyla; tarafların ihtiyaç ve ilgilerine odaklandığı bir stratejidir. Taraflar karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde, ortak bir noktada problemi çözmeye çalışmaktadırlar. Bu stratejide çatışmada olan taraflar hem karşı taraf, hem de kendisine yönelik ilgisinin yüksek olduğu görülmektedir. Yani, birey çatışma halinde taraflar için yüksek derecede endişe duyuyorsa, bu stratejiyle çatışmayı çözmeye çalışır. Bu stratejinin başarısı tarafların karşılıklı ihtiyaçlarını karşılamada işbirliği olmaları halinde gerçekleşmektedir (Şirin ve Yetim 2009, s.189; Ivancevich, 2008, s.300; akt. Fırat, 2010, s.21; Lee, 2008, s.13; Gümüseli, 1994, s.86-92).

Bütünleştirme stratejisi olarak bilinen bu stilde; taraflar bir araya gelmek suretiyle, fikir alışverişinde bulunarak ortaya çıkan çatışmayı iki tarafı tatmin edecek şekilde kararlar alınmaktadır. Sorunları çözebilmek ve her iki tarafında istediği sonuca ulaşabilmesi için sağlıklı bir iletişim şarttır (Karip, 1999, s.61-62).

Sorunu ortaya çıkarmak, sebeplerini tespit etmek, taraflar için faydalı olacak biçimde çözebilmek için; bütün durumların incelenmesi, manilerin belirlenmesi, bilgilerin şahsileştirilmeden bir araya getirilmesi ve tanımlanmasını kapsayan sabır gerektiren, uzun bir süreçtir (Çetin, 2013, s.177).

Bütünleştirme stratejisini uygulanabilmesi için, bilgi paylaşımı, açıklık, farklı alternatifler bulma ve taraflar için kabul edilebilir etkili çözümleri ortaya koyabilmek için farklılıkların analizinin yapılması gerektirmektedir (Yürür, Soygüzel, 2010, s. 36).

Entegrasyon stili, bireylerarası çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı uygulayan bireyler, bazı karakteristik özellikleri taşımaktadırlar (Hellriegel vd., 1995, s.443, akt., Özcihan, 2014, s.69).

- Diğer tarafa güven duymaktadırlar.
- Çatışma bütün tarafların çıkarlarını gözeterek çözüme varılırsa, çözüme olan bağlılığın yüksek derecede olacağını fark etmişlerdir.
- Çatışma doğru, faydalı ve doğal olarak yönetilirse daha yaratıcı çözümlerin bulunmasına fırsat olarak görürler.

Everard ve Morris (1990) bu stratejide problemin çözülmesi sürecinde bazı ilkeler üzerinde durmuştur. Bunlar: (Özgan, 2006, s.51).

- Ortak amaçlar oluşturularak, çatışma bütünlük içerisinde örgüt çıkarlarına uygun ve üst amaçlarla ele alınmalıdır.
- Geçmişten ziyade geleceğe odaklanılmalıdır.
- Her iki tarafta hakikaten ilgili oldukları konularda gayet açık konuşmalıdırlar.
- Birbirlerini savunmaya ya da saldırmaya yöneltecek davranışlardan uzak durmalıdırlar.
- Taraflar yaşanan gelişmeleri görüşmek için süre, gün tespit edilmeli ve ortaya çıkacak maliyetler hesaplanmalıdır.
- Her iki tarafta duygu, görüş ve amaçlarını şeffaf bir şekilde sakinlikle dile getirmeli ve tekrarlardan kaçınmalıdır.
- Taraflar karşılıklı birbirlerinin fikirlerinden faydalanmalıdırlar.
- Her iki tarafta birbirlerine karşı samimi olmalı ve niyetlerine güvenmelidirler.
- Probleme ilgili kimin ne zaman, neyi yapacağına dair eylem planları olmalıdır.
- Taraflar problemin görüşülürken birbirlerini etkin dinlemeli ve empati kurmalıdırlar. Kişi, diğer tarafın görüşünü doğru anladığını göstermek için söylenenleri tekrar etmelidir.

Keçecioglu, (1999, s.104) ise; yöneticilerin çatışmaları bütünleştirme yöntemiyle çözebilmeleri için dikkat etmeleri gereken hususları aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

- Kalıcı çözümler sağlamak için problemlerin temeline inilmesi gerekmektedir.
- Tarafların, peşin hükümlerden ve ön yargılardan uzak durmaları gerekmektedir.
- Ortaya çıkan sonuç tarafları memnun etmelidir.

- Değişime ve yeniliklere tarafların açık olması gerekmektedir
- Taraflar birbirleriyle bilgi alış verişi yapmalıdırlar.
- Tarafların bulunan çözümü yeniden gözden geçirip doğruluğunu teyit etmelidirler.

Türkiye’de yöneticilerin yatay konumdaki diğer yöneticilerle olan çatışmalarında çoğunlukla bu strateji kullanılmaktadır. Buradaki durum, astlarla ilgili çatışmalarda bütünleştirme stratejisini izlemeleri genellikle bir kararsızlık ve zayıflık göstergesi şeklinde değerlendirilebilir (Karip, 2003, s.64).

1.7.5.2. Hükmetme (Dominating-Rekabet-Üstünlük Kurma)

Alan yazında kişinin, diğer tarafın ihtiyaç ve ilgilerini göz ardı etmek suretiyle kendi ihtiyaç ve ilgileri doğrultusunda çatışmayı yönetmesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda yarışma, rekabet etme, güç kullanma, baskın olma ve üstünlük kurma olarak adlandırılan bu strateji “Kazan-Kaybet” olarak bilinmektedir. Burada bireyin ilgisi diğer tarafa düşük kendisine ise yüksektir. Hükmetme stilini seçen birey; baskı yapma, rekabet ve kazanma davranışıyla; karşısındaki kişiyi zarara uğratarak kendi amaçlarının gerçekleştirilmesini hedeflemektedir (McShane, VonGlinow, 2016, s.201; Kılıçaslan, 2014, s.269; Üngüren vd., 2009, s.40; Ateş, 2013, s.11; Koçel, 2005, s.675; Rahim, 2002, s.220; Rahim, 2001, s.29; Karip, 1999, s.63-64; Kaya, 1998, s.43; Baysal ve Tekarslan, 1996, s.324; Robbins, 1974, s.72).

Hükmetme stratejisinde gücü elinde bulunduran taraf, kendisini bütünüyle haklı olarak görmekte, her ne pahasına olursa olsun, ortaya çıkan çatışmada kendisinin sunduğu biçimde çözümün gerçekleşmesini düşünmektedir (Rahim, 2001, s.39).

Baskı kurma biçiminde gerçekleşen bu çatışmalar, örgütlerde çoğunlukla gücü elinde tutanlar ve otorite sahipleri, birey veya gruplar üzerinde hükmetme stratejisini kullanırlar. Bu baskı kurmalar bazen beden dili kullanılarak bazen de sözel ifadelerle yapılabilmektedir (Sinha, 2008, s.177).

Hükmetme stratejisi; örgütteki yaşanan çatışmaların az seviyede tutulmasında, yetki kullanmak suretiyle gerçekleştirilmesinde son derece etkili olduğu görülmektedir. Fakat yetkiyi kullanmak örgütte yaşanan çatışmaları ortadan kaldırmak, sadece ertelemektedir (Robbins, 1994, s.72).

Bu stratejide kazanan tarafın doyum sağladığı, kaybeden tarafın tam tersi bir durum yaşadığı görülmektedir. Burada yönetici mevcut çatışmayı bastırabilmek için otorite ve gücünü kullanır. Fakat burada arzu edilen çözümü zorla sağlamak, ilişkinin geleceğine zarar verdiği söylenebilir. Aynı zamanda kazanan tarafın huzura ermesi, yaşanan gerilimin düşmesi ve mücadelecî ruhun kaybetmesi durumu oluşurken kayıp yaşayan tarafta ise suçlama, gerginlik artışı, motivasyonda düşme gibi neticeler oluşmaktadır (Köse, 1994, s.469).

Hükmetme stratejisinin tipik bir örneğini de; astlarıyla anlaşmazlık yaşayan bir yöneticinin, kendisini haklı çıkarmak ve astı ezmek için çatışma haline, bir kazan-kaybet çekişmesine çevirir ve sonuç olarak otoritesini kullanmasıdır (Tekarslan, 2000, s.313).

Yöneticiler, sık sık hükmetme stratejisine başvuruyorsa ve tek tarafın kazanması durumu varsa, çatışmalar geçici bir süreyle giderilmiş olacak, ancak böyle bir durum, personelin motivasyonu üzerinde negatif etkileyerek, verimliliğin azalmasına, çatışma potansiyeli tehdidiyle varlığını koruyacaktır (Genç, 2004, s.59; Akat, Budak, Budak, 1999, s.334)

Yöneticinin karşısındaki çalışanına bir fikri kabul ettirmek için kullandığı yöntemleri içerir. Yoğun olarak hükmetme kullanmak, çıkarları gözetilmediği için çalışanların iş motivasyonunu düşürür (Hellriegel vd., 1995, s.442).

Ayrıca bu stili sürekli olarak kullanan yöneticiler, yanıldıklarını kabul etmekte isteksiz hale gelir ve kendilerini onlarla farklı fikirlere sahip olmaktan korkan çalışanlarla çevrili bulabilirler (Nelson, Quick, 2003, s.447).

1.7.5.3. Uzlaşma (Compromising-Karşılıklı Ödün Verme)

Literatürde karşılıklı ödün verme, ver-al isimleriyle anılan bu strateji; çatışan tarafların karşılıklı olarak ödün vermeyi kabul ederek, yaşanan bir çatışmada tarafların ortak amaç ve çıkarlar etrafında birleşerek, kendi çıkarlarından vazgeçmelerini ifade etmektedir. Çatışmanın çözümünde her iki tarafın da karşılıklı fedakârlıkta buldukları için, çatışmanın kesin ve açık bir mağlubu ya da galibi yoktur. Bu stilde kişi, kendi istekleriyle karşı tarafın isteklerine orta seviyede ilgi göstermektedir (Kılıçaslan, 2014, s.269; El Dahshan ve Keshk, 2014, s.133; Şimşek ve Çelik, 2012, s.282; Robbins, 2003,

s.169; Karip, 2003, s.68; Rahim, Psenicka, 2002, s.307; Rahim, 2001, s.30; Can, 1994, s.298; Rahim vd.,1992, s.424-425; Kindler, 1997, s.97).

Bu strateji ancak geçici çözümlere ihtiyaç hissedildiği ve ortak bir karara varılamadığı karışık kullanılabilmektedir. Uzlaşma stratejisi ile çatışma yalnızca geçici olarak önlenir ve azaltılmaktadır. Geçici çözüme ulaşılmış çatışmalarda ilerleyen zamanlarda tarafların tekrar çatışma yaşaması muhtemeldir (Koçel, 2010, s.656; Aydın, 2000, s.320).

Uzlaşma stratejisinde kullanılan bazı yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Şimşek, 2002, s.305):

- Çatışmanın çözümünde, üçüncü bir grubun veya kişinin arabuluculuğuna başvurulmaktadır.
- Çatışmadaki taraflardan biri karşı tarafın çatışmayı bitirmesi için onu bir bedel ödemeyi seçenek olarak görebilir.
- Çatışmadaki taraflar kurallara dayanabilirler.
- Kesin bir çözüme ulaşıncaya dek çatışan taraflar birbirlerinden farklı yerlerde tutulurlar.

Yöneticiler, çatışmadaki tarafları uzlaşmalarını sağlayarak, çatışmanın örgütte oluşabilecek zararlarına mani olmaya çalışırlar. Fakat uzlaşmak örgüt için en iyi seçenek değildir. Çünkü çatışmanın örgüt için yararlı olmasının yolu bir süreliğine, tarafların kabullenebileceği, örgütte canlılık meydana getirebilecek, düşük yoğunluklu çatışmanın yaşanmasıdır (Şimşek, 1999, s.293).

1.7.5.4. Kaçınma (Avoiding-Bastırma-Geri Çekilme)

Literatürde kaybet-kaybet şeklindeki ifade edilir. Bastırma, geri çekilme olarak isimlendirilen bu çatışma yönetimi stili çatışmayı ortadan kaldırmada kullanılan en doğal yöntem olarak bilinmektedir. Bu stilde çatışmanın varlığının farkına varıldığı ve çatışmayı bastırma ve kaçınma istendiği hallerde, problemin büyümemesi için ya da tarafın problemi kendi aralarında çözmelerine imkân vermek için yöneticinin bir taraf olmadığı ve doğrudan girmediği bir tarzıdır. Kaçınma stratejisinde birey kendisinin ve karşı tarafın isteklerine düşük ilgi gösterdiği görülmektedir. (Karip, 2015, s.67; Kılıçaslan, 2014, s.269; Robbins, Judge, 2012, s.460; Güney, 2011, s.308; Bulut, 2009,

s.64; Özkalp, Kırel, 2005, s.405; Rahim, 2001, s.29; McKenna, 1995, s.23; Gümüşeli, 1994, s.99).

Çatışan taraflar arasında yaşanan çatışmanın aşamaları ile ilişkili olarak kaçınma; soyutlanma, kayıtsızlık ve çekilme şeklinde üç farklı davranış halinde karşımıza çıkmaktadır (Aktaş, Kılınç, 2007, s.81).

Kaçınma stilinde; ortaya çıkan çatışmaların kendiliğinden biteceği beklentisiyle problemleri bekletme, görmezden gelme, çatışmayı bastırarak işlerin yavaşlatılması, problemlerle yüzleşmemek için çatışmaların gizlenmesi ve çatışmaların çözümü için bürokratik kuralların uygulanması gibi yollar kullanılmaktadır (Çetin, Hacıfazlıoğlu, 2004, s.158).

Kaçınma stilinde tarafların hem karşı tarafın hem kendisinin ihtiyaç ve ilgilerini önem verme derecesi düşüktür. Burada taraflar kazanmama, sorumluluğu üstünden atma ve geri çekilme gibi davranışların sergilenmesiyle tarafların kaybettiği bir durum meydana gelmektedir (Rahim, Antonioni, Psenicka, 2001, s.196).

Yaşanılan çatışmanın önemli olmadığı ve bununla beraber enerji ve zaman harcamaya gerek kalmadığı, çatışmada tarafların aralarında çözeceği hallerde kullanılan bu strateji kısa periyotta faydalı görülse de, uzun periyotta örgütün etkinliğini azaltabilmektedir (Koçel, 2014, s.772).

Kaçınma alışkanlık haline geldiğinde, yıkıcı çatışma döngüsünü kuvvetlendirir, öfke patlamalarına ve kavga sebep olur ve içinde kalınan ikilemleri kuvvetlendirir. Becerileri, güveni ve duyarlılığı geliştirmekten ziyade çok yeni problemleri ve çatışmaları doğurabilmektedir (Tjosvold, 1993, s.3).

Çatışma halinde olan kişilerin çatışmadan kaçınmak maksadıyla bazı çalışma arkadaşları ile daha az etkileşimde bulunabilecekleri çalışma alanları düzenleyebilmektedirler (VonGlinow, 2016, s.202).

Örgütteki yöneticiler, uzun vadede çatışmanın kendiliğinden çözülebileceğini, çatışmanın ciddiyetine ve varlığına fazla inanmadıklarında bu stratejiyi kullanma eğiliminde oldukları görülmektedir (Eren, 1991, s.440).

Bu strateji, özellikle çatışan taraflar arasındaki gerilimin yüksek olduğu ve sağlıklı bir iletişimin kurulamayacağı durumlarda kullanılabilir (Morgan, 1998, s.38).

Genel olarak kaçınma stili, kendisine yeterli derecede güveni olmayanlar tarafından daha sık kullanılan bir stratejidir. Örgütlerde özellikle kişiler veya gruplar arasında fikir ayrılığının olduğu durumlarda sık olarak karşılaşılan bir çatışma tarzıdır. Kısa vadede çatışmayı önlese de uzun vadede çatışmayı kronik hale getirerek, zarar getirir (Ertürk, 2000, s.233).

Eğer çatışmalar saçma ve önemli olmayan konulardan açığa çıkıyorsa, fonksiyonel değilse ya da çatışma meydana geldiğinde önlenmesi için çok seri olmak gerekiyorsa (kriz zamanlarında olduğu gibi), bu stil uygun ve gereklidir. Fakat bu haller dışında uygunluğu negatif sonuçları olabilecek ve uygunluğu tartışılan bir yöntemdir (Aslan, 2002, s.227).

1.7.5.5. Uyma (Obligating-İtaat Etme-Ödün verme-Teslimiyetçilik)

Literatür incelendiğinde boyun eğme, itaat etme, yumuşatma, ödün verme ve teslimiyetçilik şeklinde isimlendiren uyma stratejisi çatışan taraflardan birinin kendi benliğine olan ilgisinin düşük ve karşı tarafa yüksek seviyede ilgi ve endişe duyduğu hallerde kullanılan bir stratejidir. Bu yöntemde bireyler, karşı tarafın çıkarları için kendi çıkarlarından fedakârlık yapma eğilimindedirler. Bununla çatışmanın kesin ya da açık bir galibi bulunmamaktadır. Tarafların anlaşmadan memnun oldukları görülmektedir (Koçel, 2005, s.675; Eren, 2004, s.568).

Uyma stili; ast-üst ilişkilerinde çıkar ilişkisi olduğu durumlarda görülebileceği öne sürülmektedir. Geleneksel bürokratik yapıdaki örgütlerin özellikle Türkiye’de ast-üst ilişkisindeki güç mesafesinin uzaklığı nedeniyle çatışmalarda üstlerin ilgi ve ihtiyaçlarına astların itaat etme olasılığı yüksek görülmektedir. Çatışma durumunda ast bulunduğu halden kurtulmak için bu stili kullandığı belirtilmektedir. Kişinin uyma stratejisine başvurma nedeni çatışmanın negatif sonuçlarının olabileceğine ilişkin algısından kaynaklanmaktadır (Casiadi, 2017, s.37; Karip, 2000, s.63).

Uyma yöntemi; kişinin, çatışmada kendi istek ve ilgisinin doyurulmasına verdiği önemle, karşı tarafla olan ilişkisinin devam ettirilmesi ve muhafaza edilmesine verilen önemden düşük olduğu hallerde etkili olabilmektedir. Birey ilişkisinin devam ettirilmesine önem veriyorsa, çatışmanın ilişkiye zarar vereceği düşünülüyorsa, diğer tarafı memnun edecek şekilde bir çözümde anlaşmaya varmak ve karşı tarafın

isteklerine boyun eğmek seçenekler arasında en uygunu olabilmektedir (Özkalp, Kirel 2005, s.405; Karip, 2003; s.63).

Kısa vadeli bir hedeflerde bu strateji uygundur. Yalnız bu yöntemin uygun olmadığı yönlerinin ilk sırasında çatışmaların yatıştırılmaya çalışılarak bastırılması yoluna gidilmesi pahalıya mal olmasıdır. Çünkü burada taraflar için çatışmanın önemli olması halinde, duyguların görmezden gelinmesi çatışmayı sonlandırmaz, aksine hasıraltı yapılmış olur. Kısa bir süre içinde bu duygular tekrar ortaya çıkarak örgüt için daha çok sorun yaratabilir (Kılınç, 1985, s.155-156).

1.7.6. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Yöntemler

Literatür incelendiğinde; işletmelerde çatışma yönetimi ile ilgili olarak, yukarıda bahsedilen beş çatışma yönetim stratejisi haricinde başka teknik ve yöntemler olduğu bilinmektedir. Bunlar;

- Kaynakların artırılması,
- Örgütsel ayna tekniği,
- Takım yönetimi,
- Davranış değiştirmek
- Kadercilik,
- Kura çekmek,
- Rol Analiz Tekniği,
- Yapısal değişkenleri değiştirmek,
- Ortak düşman bulmak,
- Üst'ün kararına bırakmak,
- Daha kapsamlı amaçlar belirlemek,
- Haberleşmenin artırılması, (Aşcıoğlu, 2007, 64-71'den alıntı).

1.7.7. Optimal Çatışma Yönetimi Stratejisi Seçimi

Alfazur Rahim (1992) yukarıdaki çatışma yönetim stratejilerinden hangisinin seçileceğini belirleyen üç temel ölçüt belirlemiştir. Bunlar; (Karip, 2003, s.69).

- Toplumsal ihtiyaçların tatmini,
- Çatışma yönetimi yaklaşımının örgütsel verimliliğe katkısı,
- Örgütte bulunan üyelere motivasyon ve moral desteği,

Bu ölçütlerin karşılanması düzeyi, çatışma yönetiminin etkililiğini belirler. Aşağıdaki tabloda çatışma yönetim tarzlarının uygun olmadığı ve olduğu haller gösterilmektedir.

Tablo 3. Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR (-)	UYGUN OLDUĞU DURUMLAR (+)
<p>BÜTÜNLEŞTİRME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acilen bir karar verilmesi gerekiyorsa, • Karşı taraf sonuç ile ilgilenmiyorsa, • Sorun basit ise, • Karşı taraf problem çözme becerine sahip değilse, 	<p>BÜTÜNLEŞTİRME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karmaşık olan bir konu varsa, • Problemi çözmek için yeterli süre mevcutsa, • Çözümde diğer tarafın katkısı gerekiyorsa, • Ortak olan bir problemde çözüm için iki tarafın kaynaklarına ihtiyaç vardır.
<p>HÜKMETME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu sizin için önemli ve karmaşık ise, • Her iki tarafta eşit güce sahip ise, • Acil olarak karara ihtiyaç yoksa • Astlar üst seviyede yeterliliğe sahip ise, 	<p>HÜKMETME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acil olarak karar verilmesi gerekiyorsa, • Konu önemsiz ve basitse, • Astlarla baş edebilmek için gerekli ise, • Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacaksa, • Karşı tarafın hoşuna gitmeyen bir kararın sizin açınızdan maliyeti yüksek ise, • Konu sizin açınızdan önemli ise, • Astların karar için gerekli yeterliliğe sahip değilse,
<p>UZLAŞMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • İki taraftan biri daha güçlü ise, • Problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar sorun karmaşık ise, 	<p>UZLAŞMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hükmetme ve bütünleştirme stratejileri başarısız ise, • Güç olarak iki tarafta eşit ise, • İki tarafın amaçları birbirini dışlıyorsa, • Karmaşık bir problem için geçici bir çözüm ihtiyacı varsa,
<p>UYMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haklı olduğunuza inanıyorsanız, • Karşı taraf haksız ve yanlış ise, • Konu sizin açınızdan önemli ise, 	<p>UYMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu karşı taraf için daha önemli ise, • İki taraftan biri diğerine göre daha zayıf ise, • İki taraftan biri diğerinden gelecekte elde edeceği bazı şeyler için bunun karşılığında bir şeylerden vazgeçmeye razı ise, • İki taraftan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor ise,
<p>KAÇINMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğer karar sizin sorumluluğunuzda ise, • Konu sizin için önemli ise, • Çözümün aciliyeti varsa, • İki tarafta geri atmaya istekli değil ve çözüm zorunlu ise, 	<p>KAÇINMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durulma vaktine ihtiyaç duyuluyorsa, • Karşı tarafla karşı karşıya gelinmesi potansiyel negatif etkileri, çözümün sağlayacağı faydalardan daha yüksek ise, • Konu önemsiz ve basit ise,

Kaynak: Karip (2003, s.71).

1.7.8. Çatışmaların İşletmelerde Olumlu ve Olumsuz Çıktıları

İyi yönetilmiş ve pozitif şekilde sonuçlandırılan çatışmalar kişiler ve örgütler açısından sonuçları aşağıdaki sonuçları vermektedir (Karip, 2015, s.36-38).

- Verimliliğin ve etkililiğin geliştirilmesi,
- Daha iyi ilişkilerin kurulması,
- Monotonluğu en aza indirmek,
- Kişinin kendisine olan saygısının gelişim göstermesi,
- Psikolojik olgunluk,
- Kişisel gelişim,
- Uyumlu olan bir takım çalışması kurmak,
- Sorunlara daha iyi çözümler bulmak,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Sorunların farkına varmak ve sorunları tanımak,

Çatışmanın olumsuz sonuçları ise;

- Örgütteki karar alma sürecinin zayıflaması ya da durma durumuna gelmesi,
- Örgütte yaşanan çatışmaların alevlenmesiyle örgüt üyeleri arasındaki işbirliği ve ortak paylaşımın azalması,
- Örgütteki üyeler arasındaki anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıkların artması,
- Örgüt üyeleri arasında düşmanlığın meydana gelmesi,
- İletişimin aksaması ve kesintiye uğrayabilmesi (Ertürk, 2009, s.218).

1.7.9. Çatışma Yönetim Tarzları (Stilleri) Üzerine Son 10 Yılda Yapılmış Araştırmalar

Erol, (2009, s.i-ii)'un Kütahya iline bağlı Simav ilçesinde görev alan 205 ilköğretim öğretmeni üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenler üzerindeki stres düzeyi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, en şiddetli stres etkeninin hükmetme ve en az stres etkeninin ise uzlaşma olduğu sonucuna varılmıştır.

Ertürk, (2009, s.86-88)'ün doğal afetlere müdahale için bir araya gelmiş ulusal medikal kurtarma ekibinin, gönüllü sağlık örgütlerinde çalışma ve çatışma yönetimi

üzerine yaptığı alan çalışmasına göre, 263 UMKE gönüllüsünde en sık kullanılan yöntemin uzlaşma yöntemi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca kişilik özelliklerine göre çalışma ve çatışma yöntemine bakış açısının kaçınma gibi farklılıklar da gösterdiği belirtilmiştir.

Güney, (2009, s.128-133)'in İstanbul ili ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki 105 okul yöneticisi üzerinden yaptığı araştırmasında, okul yöneticilerin öğretmenlerle olan çatışmalarında en çok bütünleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en düşük hükmetme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri ile kaçınma stratejisi haricinde diğer stillerde pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Kırçan, (2009, s.97-101)'in İstanbul ilinin fonksiyonel olarak seçilmiş üç ilçesinde (Beşiktaş, Fatih ve Gaziosmanpaşa), 413 öğretmen ve okul yöneticisi üzerinde, ilköğretim okulu yöneticilerini çatışmayı yönetmekte kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, görev yapılan sosyo-ekonomik çevreye göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Parlar, (2009, s.105-108)'in İstanbul ili Anadolu yakasında yapmış olduğu çalışmada, ticaret meslek liseleri yöneticilerinin (104 kişi), öz yeterlilik ve çatışma yönetimi anlayışları üzerine yaptığı alan çalışmasına göre, yöneticiler; bütünleştirme ve uzlaşmacı yol kullandıkları kullanımında kendilerini yeterli buldukları sonucuna varılmıştır.

Tekkanat, (2009, s.104-109)'in Edirne ilinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan 300 öğretmenle, yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarının öğretmenler tarafından algısı araştırmasında; yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışma yönetimi stratejileri algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uyma ve uzlaşma teknikleri ilk sırada kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitimler sayesinde daha iyi bir sonuç alınacağı açıkça belirtilmiştir.

Yedikardaşlar, (2009, s.80-82)'in dahili ve cerrahi birimlerden görev alan 943 hemşire üzerinde uygulamış olduğu, hemşirelerin çatışma yönetimi stratejilerinde duygusal zeka adlı çalışmasına göre, çatışma stratejilerinde en fazla kaçınma olmak

üzere uyma ve hükmetme stratejilerini de kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetim stratejisi ile duygusal zekâ arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz, (2009, s.vii)'nin İstanbul ili Kadıköy ilçesinde özel ve devlet okullarında görev alan 188 branş öğretmeni üzerinde yaptıkları, çatışma yönetimi ve ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmaya göre, yöneticilerin öncelikli olarak iş birliği yapmalarından sonra uzlaşma yolunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Rekabet etme, kaçma ve bu davranışa uyma eğilimleri sırasıyla diğer sonuçlardır.

Altındal, (2010, s.100-107)'in Denizli Belediyesinde yapmış olduğu çalışmada, çatışma algılaması ile eğitim durumu ve iş deneyimi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Başak, (2010, s.87-93)'in İzmir ilinde kamu ve vakıf üniversitelerinde görevli 243 akademisyen üzerinde yapmış olduğu, çatışma ve çatışma yönetimi adlı kamu ve vakıf üniversiteleri çalışmasına sonucuna göre; kamu üniversitelerinde çatışmada uzlaşma yöntemi, vakıf üniversitelerinde ise uzlaşmacı yöntemin çok fazla olmadığı sonucuna ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Buğa, (2010, s.85-89)'nın Gaziantep ilinde görev yapan 310 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin adlı alan çalışması sonucuna göre; duygusal zekâsı yüksek olanların bütünleştirme, uzlaşma ve uyma puanlarının, düşük seviyede duygusal zekâyaya sahip olanlara göre üstün olduğu gözlemlenmiştir. Demografik özellikler ise ciddiye alınmayacak kadar küçük farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik, (2010, s.86-87)'in Kahramanmaraş ilinde 121 yönetici ve çalışan üzerinde yapmış olduğu, bankacılık sektöründe çatışma yönetimi adlı alan çalışmasına göre, çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışma olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çatışmadan kurtulmak için uzlaşma yoluna gidildiği sonucuna ulaşıldığı gözükmektedir.

Fırat, (2010, s.97-92)'un İzmir ilinin iki büyük ilçesinde (Bornova ve Buca) 519 ortaöğretim okulu öğretmeni üzerinde bir araştırma yapmıştır. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin değişkenlere göre incelenmesi adlı alan çalışması sonucuna göre; mesleki kıdem,

cinsiyet ve bulunduğu kurumda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin, (2010, s.125)' in Antalya ili ilkokullarında görev yapan 576 yönetici ve öğretme üzerinde yapmış olduğu, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri adlı çalışmasına göre, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kişiler arası iletişim ve çatışma yönetimi becerilerini pozitif yönde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Akgül, (2011, s.104-110)' ün İstanbul'un Sultanbeyli ilçesinde bulunan ilköğretim okulu öğretmenleri (232 kişi) üzerinde yapılan, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki adlı alan çalışmasına göre; öğretmenlerin demografik özellikleri ile duygusal zekâ arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Mezun olunan okul, kıdem ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çolak, (2011, s.162-167)'ın Ankara ve İstanbul illerinde çalışan 114 mağaza personeli üzerinde yapmış olduğu, Örgüt İçi Çatışma Yönetiminde Halkla İlişkiler Araçlarının Rolü adlı alan çalışmasına göre; halkla ilişkiler araçlarını kullanarak üyelerini iletişime ve paylaşımına teşvik eden bir örgüt olduğu sonucuna varılmıştır.

Kara, (2011, s.122-124)'nın Kocaeli ili Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları (94 kişi) üzerinde bir araştırma yapmıştır. Kocaeli Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişki adlı alan çalışmasına göre; işyeri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Yöneticinin çatışma yönetimi becerisi ve çalışma şartlarına göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirkaya, (2012, s.59-61)' nın Antalya ilinde görev alan ilköğretim öğretmenleri (332 kişi) üzerinde yapmış olduğu, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları adlı alan çalışmada; öğretmenlerin genel demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iletişim tarzları öğretmen algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Gençoğlu, (2012, s.95-97)'nun kabin personelleri üzerinde yaptığı, Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu İşletmeciliğinde kabin ekipleri adlı alan

çalışmasında; iş tatmini ve rekabet arasında ilişki olmadığı gözlenmiştir. Uzlaşma, uyum, kaçınma ve işbirliği stilleri arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş tatmini yüksek olan kabin elemanının daha uzlaşmacı, işbirlikçi ve uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Meriç, (2012, s.74-77)'in Gaziantep ilinde, organize sanayi bölgesindeki 690 işletmede Çatışma Yönetimi adlı alan çalışmasına göre; en çok uzlaşma yöntemi en az ise kaçınma yönteminin tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Munzur, (2012, s.109-112)'un Mersin ilinde yapmış bir araştırma yapmıştır. Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personelleri üzerinde yapmış olduğu alan çalışmasında; eğitim ile çatışma yönetim algıları alt ölçeklerinden problem çözme, uzlaşma ve hükmetme faktörleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Genel demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Çatışmaların t testi doğrultusunda cinsiyete göre anlamlı bir ilişki göstermediği anlaşılmıştır.

Özçakır, (2012, s.109-112)'ın İstanbul ilinde görev yapan hemşireler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Farklı Statüde Hizmet Veren Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme Etkinliklerinin Değerlendirilmesi adlı alan çalışmasında; sorun çözümede en çok kullanılan yöntem planlı yaklaşım, en az kullanılan yöntemin ise kaçınma yaklaşımının olduğu sonucuna varılmıştır. Çatışma yönetiminde ise en fazla başvurulan stratejinin işbirliği ve uzlaşma en az ise uyma yaklaşımı olduğu belirlenmiştir.

Uysal Tala, (2012, s.87-94)'nın İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ilköğretim öğretmenleri (367 kişi) üzerinde yapmış olduğu, Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi adlı alan çalışmasına göre; öğretmenlerin çatışma halinde oldukları kişilerin aynı yerde görev alan meslektaşları ve veliler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda öğretmenlerin çatışmalarda kaçınma ve hükmetme stratejilerini daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır. Demografik özelliklere bakıldığında cinsiyet bakımından incelendiğinde erkek öğretmenlerin çatışmadan bayanlara göre daha yüksek oranda kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Meslekte geçirilen süreler bakımından ele alındığında ise görevde daha fazla süre harcayan öğretmenler

kendilerinden daha az süre geçirenlere göre çatışmadan daha fazla kaçındıkları sonucuna varılmıştır.

Baltacı, (2013, s.90-97)'nin Kastamonu ilinde bulunan kamu ve özel hastanelerde çalışan 500 hemşire, 150 doktor ve 500 diğer sağlık personeli üzerinde bir araştırma yapmıştır. Katılımcılar yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algılıyorsa, bu liderlerin daha çok uyma, uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerini kullandıkları, eğer çalışmaya katılanlar yöneticilerin etkileşimci lider olarak algılıyorsa bu yöneticiler çoğunlukla çatışmaları çözerken hükmetme stratejisini veya daha düşük seviyede kaçınma stilini kullandıkları tespit edilmiştir.

Dağlı, (2013, s.136-140)'nın Ankara ilindeki 239 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında, okullarda en fazla ilişki çatışmasının baş gösterdiği, öğretmenlerin çatışma çözümünde bütünleştiren ve uzlaşan stili seçtikleri tespit edilmiştir.

Gökalp, (2013, s.64)'ın İstanbul ilinde özel bir üniversitenin hemşirelik bölümü 80 lisansüstü öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada, öğrencilerin medeni durumları ile çatışma yönetim tarzları, Psikolojik Güçlendirme ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında; yönetici yetkinlik ve rekabet alt ölçekleri, evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edildi.

Horata, (2013, s.55-56)'nın Denizli ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 370 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticileri sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme stillerini kullandıkları belirlenmiştir. Hükmet ve kaçınma stratejilerinde, cinsiyet değişkenine göre erkeklerde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. 50 yaş ve üzerinde olan katılımcılar ile 20 yıl ve üzerinde olan katılımcıların algılarına göre okul yöneticisi tümleştirme ve uzlaşma stratejisini tercih etmektedir. Çatışma yönetimi ile ilgili eğitimlere katılıp katılmama durumlarında öğretmen algılarında bütünleştirme stilinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Korkmaz, (2013, s.85-88)'ın Van ilinde bulunan ilkokul ve ortaokullardaki 237 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin iş doyum düzeyleriyle meslektaşları ile çatışma yaşama halinde başvurdukları uzlaşma ve problem çözme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur..

Odabaşıoğlu, (2013, s.64-74)'un İstanbul ilinde, 1216 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenler çalıştıkları okul müdürlerinin en fazla tümleştirme, ardından sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme stratejisini kullandıkları tespit edilmiştir.

Yıldızoğlu, (2013, s.146-157)'un Kastamonu'da bulunan devlet okullarında çalışan 122 müdür yardımcısı ve 89 okul müdürü üzerinde yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile beş faktör kişilik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir.

Atay, (2014, s.109-112)'in İstanbul ilinde 300 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çoğunlukla bütünleştirme stratejisini ve sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en düşük hükmetme stratejisini kullandığı tespit edilmiştir.

Çatakdere, (2014, s.47-48)'in İzmir ilinde 230 ilköğretim ve ortaokul öğretmeni üzerinde bir araştırma yapmıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri yükseldikçe kullandığı çatışma yönetim stratejilerinin algısında artış bulunduğu; bununla beraber okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmen algısında, okul müdürlerinin çatışmayı yönetmedeki yöntemlerindeki başarısını artırarak örgütsel iklimi pozitif yönde etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Çürük, (2014, s.109)'ün Samsun ilinde görevli 92 Türk Silahlı Kuvvetleri personeli üzerinde yaptığı araştırmasında, strateji türleri arasında farklılıklar görülmüştür. Bu farklılıkların nedeninin liderlerin izlediği stratejilerden ileri geldiği tespit edilmiştir.

Himmetoğlu, (2014, s.iii)'nin Eskişehir ilindeki ilköğretimde görevli 1519 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında, öğretmenleri okul kültürü ölçeğinin bütününden ve alt boyutlarından aldıkları puanlarla ilköğretim yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşmacı/demokratik tarzı arasında olumlu yönde istatistiksel anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Karataş, (2014, s.132-135)'in Edirne ilinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli 8 kadın ve 8 erkek okul yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada, cinsiyete göre çatışmaya karşı okul yöneticilerinin tutumları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Kayhan, (2014, s.iii-vi)'ın Gaziantep ilinde 315 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin iletişim becerisi ile çatışma yönetimi tarzları alt ölçekleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Özcihan, (2014, s.iii-iv)'ın tasarım mühendisliği bölümündeki 104 çalışan ve yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında, Makyaveliz'in duygusal zekâ ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi yordadığı kısmı olarak tespit edilmiştir.

Açıkalın, (2015, s.iii)'ın Malatya Büyükşehir belediyesinde yönetici ve çalışan olan üzere toplam 104 personel üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanlar arasında yaşanan çatışmalara çoğunlukla müdahale edilmediği ve çatışmalarından kendiliğinden çözümlenmesi oranının %63 düzeyinde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Demiröz, (2015, s.59)'ün Doğan Holding bünyesinde 30 yaş ve altında olan 108 genç çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların demografik özelliklerinden eğitim durumu, cinsiyet, çatışma yönetim tarzı ve öz liderlik algısını etkilediği tespit edilmiştir.

Eryeşil, Öztürk, (2015, s.138)'ün Konya ili Selçuklu Belediye'sinden 278 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, çatışma yönetim stillerinden olan uzlaşma, kaçınma, uyma, uzlaşma ve hükmetme ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel ve negatif anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Kapıcı, (2015, s.80)'nın İzmir ilinde ilköğretim okullarındaki 301 öğretmen üzerindeki yaptığı çalışmada, Balçova ilçesindeki görevli öğretmenlerin %40,9'u 41-50 yaş grubu arasında olduğu, tecrübeli öğretmenleri genç öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalara daha yumuşak tepkiler verdikleri görülmüştür. Araştırmada anlamlı bir sonuca ulaşılmamıştır.

Kılınç, Gürer, Şahin, Gülnar, (2015, s.52)'ın Güneydoğudaki illerin engelli spor kulüplerindeki 104 sporcu üzerinde yaptıkları çalışmada, engelli sporcuların çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı, meslek değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Mesleki deneyim değişkeniyle demokratik çözüm stratejisi arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Mesleki deneyimi 1- 5 yıl arasında olan sporcu ile 11-15 yıl olan sporcuların demokratik çözüm stratejisi arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Farklı sebeplerden ötürü engelli olan sporcularla doğuştan engelli olan sporcuların

kaçınma stratejileri ve demokratik çözüm stratejisi arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir.

Konak, Erdem, (2015, s.69)'in Batman ilindeki ilkokullardaki 1195 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin yüksek seviyede etik liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca etik liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdemine ve cinsiyetine göre farklılık göstermiştir. Araştırmadaki öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin çoğunlukla bütünleştirme ardından sırayla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerini kullandıkları belirlenmiştir.

Mert, (2015, s.i)'in otellerde çalışan 304 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, iyimserlikle uyma, iyimserlikle uzlaşma, iyimserlikle hükmetme, duyguların değerlendirilmesiyle bütünleştirme, duyguların kullanımıyla bütünleştirme boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yiğit, (2015, s.v-vi)'in Trabzon ilinde ortaöğretim okullarında görevli 345 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin çoğunlukla bütünleştirme ardından uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en düşük hükmetme stratejisini uyguladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Erol, (2016, s.v)'un Türkiye'de yapılan 14 tez üzerinde yapılan araştırmada, ilk ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasından fark bulunmamaktadır. Yöneticiler çoktan aza doğru sırasıyla, bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerini kullandıkları belirlenmiştir.

Köz, (2016, s.i-ii)'ün özel ve kamu sektöründe 14 okul müdür üzerinde yaptığı çalışmasında, okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejileri ile okul kademesi, okul türü, iletişim ve sonuca verilen ehemmiyet faktörlerine göre değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca müdürlerin ideallerindeki çatışma yönetim stratejileriyle gerçekte olanların örtüşmediği belirlenmiştir.

Oktay, (2016, s.)'un THY Teknik A.Ş'nin 1443 çalışanı üzerinde yaptığı araştırmasında, çalışanların algıladıkları çatışma yönetim stratejilerine yönelik puanlarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Şahin, (2016, s.v)'in Marmara bölgesinde güvenlik sektöründe çalışan 162 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, çatışmaların çalışanlar tarafından olumsuz algılandığı belirlenmiştir. Yapısal değişkenleri değiştirmek ve kazan-kazan stillerinin iş performansını yükselttiğini ayrıca rekabete dayalı olan stillerin iş performansın azalttığı tespit edilmiştir.

Tanrıverdi, Akova, Çiftçi, (2016, s.114)'nin İstanbul ilinde açılış-otel işletmelerinde çalışan 130 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, açılış otellerindeki liderlerin iş birliği ve uzlaşma stratejilerini çoğunlukla kullandıkları ve dönüşümcü liderlik stiline işten ayrılma niyetine negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yurdunkulu, (2016, s.82-90)'un 400 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında, çatışma yönetim stratejileri ile mesleki kıdem ve branşlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Aslan, Elma, Kiroğlu, (2017, s.609)'nun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde pedagojik formasyon eğitimi alan 491 öğretmen adayı üzerinde yürüttüğü araştırmasında, dinleme becerileriyle hükmetme ve uyum stratejisi arasında negatif yönde düşük, tümleştirme ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönde orta seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Polatçı, Sobacı, (2017, s.27)'nin Türkiye'de 850 şubesi bulunan bir bankanın şube müdürleri üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik stili ile kullandıkları çatışma yönetimi stili arasında orta seviyede, anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Şahin, (2017, s.392-393)'in İstanbul ilinde ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 351 öğretmen ve yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, sosyal zekâ, kıdem, cinsiyet ve yapılan görev değişkenlerinden çatışma yönetimi stratejileri üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Toprak, Şentürk, Kılıç, (2017, s.105)'in Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otellerde çalışan 330 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin çatışmalarda çoğunlukla hükmetme ve uzlaşma stratejisini, en az seviyede ise örgütsel tedbirler alma yönteminin tercih edildiği tespit edilmiştir.

Ayan, Yavuz, (2018, s.745)'un Ankara ilindeki kamu kurumlarında Müfettiş/Müfettiş Yardımcı ile Uzman/Uzman Yardımcısı olarak 9 farklı kurumda çalışan 394 kişi üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmalarında, yaş ile uyma ve baskı stratejileri arasında, toplam çalışma süresi ile uyma, baskı ve kaçınma stilleri arasında, kurumdaki çalışma süresi ile baskı, uyma ve uzlaşma stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılıklar tespit edilmiştir.

Gerçek, Balanban, (2018, s.116)'ın İstanbul, Ankara ve Zonguldak illerinde çeşitli sektörlerde 240 beyaz yakalı kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, genel öz yeterlilik ile tümleştirme, uzlaşma ve hükmetme stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

şener, (2018, s.vi)'in Mersin ilinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun X ve Y kuşağı çalışanlarından 156 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. X ve Y kuşağı çalışanlarının çatışma yönetimi stillerinin uyma ve kaçınma boyutlarında farklılık gösterdiği, Y kuşağındaki alışanların X kuşağı çalışanlarına göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Uçar, (2018, s.i)'ın İstanbul ilinde bulunan tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki firmada 358 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, bilgi paylaşımı boyutları ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Uğur Dayanan, (2018, s.vi)'ın şırnak ilinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan toplam 381 ğretmen üzerinde yaptđđı araştırmada, ğretmen algılarına göre yöneticilerin elinde bulunan güç kaynaklarının, çatışma yönetim stratejilerini anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP-BEYİN DİLİ PROGRAMLAMASI) KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP)

Günümüzde örgütlerin güçlü rekabet şartlarına ayak uydurması, gelişen ve değişen teknolojilere uyum gösteren, beceri ve bilgiye odaklanmış işgücüyle mümkün olmaktadır. İşletmelerin örgütsel mükemmelliği ve performansı yakalaması, kişisel performansın arzulanan düzeye yükseltilebilmesiyle mümkündür. Kişilerin örgütlerde psikolojik gereksinimlerinin karşılanması, örgütteki motivasyonunun ve bağlılık duygularının artırılabilmesi için gereken ön şart etkin iletişim düzenidir.

Bireyler arasındaki farklılıkların belirlenerek, bu farklılıklardan yola çıkılarak uyumun sağlanması etkili bir iletişim için gereklidir. Bireyler, iletişim esnasında kendi farklılıkları konusunda, bilinçsizce ipuçları vermektedirler. Bu ipuçları sözsüz (beden dili) olabileceği gibi, sözlüde olabilir. Neuro Linguistic Programming, iletişimde bireyler arasındaki farklılıkların belirlenmesi hususunda yardımcı olabilmektedir (Güneç, Devebakan, Doğan, 2015, s.708-709).

İnsanın davranışlarını şekillendiren bilinç ve bilinçaltı süreçleri, Neuro Linguistic Programming'in konusunu oluşturur. Etkili ve hızlı bir biçimde davranış değişimi sağlamaya ilişkin çok güçlü teknikler ve bu tekniklerin nasıl kullanıldığını ifade eden uygulama felsefesinden meydana gelmektedir. NLP, dış dünyadan edinilen deneyimlerin, beş duyu organıyla nasıl bir süzgeçten geçirildiği, istenilen sonuçlara ulaşmak için farkında olarak ya da farkında olmayarak nasıl kullanıldığını ele almaktadır. Neuro Linguistic Programming eğitimi bireylere, ilk olarak kendilerini tanımaları ve kendileriyle iletişim kurmanın yollarını verir, ardından iletişim kuracakları bireyleri tanımaları ve bu insanlarla uyum ortamı oluşturarak daha iyi bir iletişimi nasıl kurabilecekleri hususunda bireylere yol göstermektedir.

Neuro Linguistic Programming; teknikleri, motivasyon modelleri, dil kalıpları, bunların programlanması ve kişisel verilen nasıl kullanıldığıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Çalışkan, 2006, s.201).

NLP, Zihnin ve beynin çalışma sistemlerini araştırmak suretiyle; düşünme, dil ve davranış süreçlerini inceleyen ve ulaştığı sonuçlarla bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmalarında, kendi zihin haritalarının oluşturmasına katkı sağlayan etkili teknikler bütünü olarak tanımlanır (Gökçül, 2007, s.67).

Neuro Linguistic Programming kelimelerinin baş harflerinden oluşan NLP'nin Türkçe karşılığı; zihin dili programlama, sinir dili programlama ya da beyin dili programlama olarak ifade edildiği görölmektedir. Neuro Linguistic Programming, dilde ve sinir sisteminde değişiklik yaparak bireyde arzulanan değişimin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Güvenç, Devebakan, Doğan, 2015, s.708-709).

Hedefe ulaşabilmek için gerekli mükemmelliği gözden geçirerek, yeniden meydana getirmemize imkân tanıyan bir yöntemdir. Hedefe ulaşmak için; düşünce, dil ve davranış süreçlerini inceleyerek, bu üç unsurun etkili bir şekilde kullanılmasını öğreten bir çalışma alanıdır. Düşünce, dil ve davranış süreçleri, bireyde bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde yerleşmiş olabilmektedir. Neuro Linguistic Programming, başarıya ulaşmak için bu süreçler üzerinde kişinin denetim sağlama yeteneğinin geliştirmesine yönelik teknikler, modeller ve sistemler sunmaktadır (Gökçül, 2007, s.67).

Beş duyu organıyla başlayan beynin çalışma sürecinde, dilde farkındalık yaratarak bireyin yeni beceriler kazanarak istenilen değişimin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Beyin dili programlaması olarak ifade edilen NLP, düşünce, dil ve davranış üçgeninden oluşan bir sistemle koordinasyon sağlayarak bireysel bütünlüğün oluşturulmasına katkıda bulunur. Neuro Linguistic Programming'de ana tema iletişim ve kişisel mükemmelliktir. Bireysel mükemmellik içinde bireyin kendisiyle olan iletişimi düzene konulmalıdır. Bu sağlandıktan sonra (iç iletişim, modelleme vs.), dış dünya ile iletişim kurulabilecektir (Güvenç, Devebakan, Doğan, 2015, s.708-709).

Neuro Linguistic Programming; bir kişisel gelişim yöntemi olmasının ötesinde, kişinin hem özel hem de iş hayatında kendisine ve çevresindeki bütün kişilere uygulayabileceği bir takım kendini gerçekleştirme uygulamaları vardır. Aynı zamanda, dil kalıplarını kullanmak suretiyle, zihinsel süreçlere etki etmek ve kişinin algılarında çeşitli değişimler gerçekleştirerek, bireysel potansiyelini performansa dönüştürme teknolojisi olarak da adlandırılır (Acar, 2004, s.vi).

2.1.1. Neuro Linguistic Programming (NLP) Kavramı

İngilizcede, “Neuro Linguistic Programming” kelimelerinin baş harflerinden meydana gelen NLP tekniğinin temelini; beş duyu organımızla aldığımız mesajların beynimizde işlenmek suretiyle, kişilerin davranışlarına yön vermesi esasına dayanmaktadır (Mert, 2006, s.18).

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı ilerleme gösterdiği çağımızda, sürekli olarak sosyal alanlarda yeni fikirler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri de NLP’dir. Neuro Linguistic Programming kişilerin isteklerine bağlı olarak düşünme, uygulama ve bir davranış tarzıdır (Taşpınar, Semerci, Semerci, Güney, 2007, s.46).

Neuro Linguistic Programming (NLP), beynimizin kullanma kılavuzu, aynı zamanda değişim sanatıdır. Kişisel mükemmelliğin sanatı ve bilimidir (O’Connor ve McDermottian, 2003, s.169).

Neuro Linguistic Programming, beş duyu organı (neuro), sözsüz ve sözlü iletişim sistemi (linguistic), düşünce ve davranışları organize etme ve sıralama (programming) kelimelerinden meydana gelmiştir.

İnsanlarla daha iyi bir iletişim sağlamak için geliştirilen bir bireyler arası iletişim yöntemidir. 1970’lerde modelleme tekniğiyle ortaya çıkan NLP, zamanla satışta, iş hayatında, sporda, bireyler arası ilişki ve iletişimde, psikolojide ve hatta bağımlılıklardan arınmada dahi kullanılmaya başlamıştır (Ölmez, 2016, s.33).

Klasik iletişim anlayışından farklı olarak, Neuro Linguistic Programming’de iletişimin psikolojik ve nörolojik süreçleri üzerinde durulur. Her insan farklı bir bireydir. Zihin dili programlamasının (NLP) iletişim yaklaşımı; her birey için uygun bir model oluşturmaktan ziyade, her birey için farklı uygulama oluşturmaktır (Uysal, 2007, s.2; Ölmez, 2016, s.33).

Beyin dili Programlaması (NLP); kişinin duyguları, zihinsel görüntüleri, duyuları ve içsel seslerini mükemmel bir biçimde düzenleyerek, içinde bulunduğu potansiyelini performansa çevirmesine katkıda bulunan bir kişisel gelişim sistematigi olarak adlandırılır (Acar, 2004, s.3).

Neuro Linguistic Programming bireyin öğrenme şekli ve kendini algılaması ve çevresini tanıma süreçleri, öğrenme sistemlerinden, iletişim becerilerine kadar geniş bir

yelpazeyle, insan davranışlarıyla ilgili bütün bedensel ve bilişsel süreçlerle ilgilendiği görülmektedir. Beyin Dili Programlaması olarak da bilinmekte olan NLP iş dünyasında; iletişim, kişisel gelişim, yönetim, motivasyon, liderlik ve hedef belirleme gibi konularda değişim sağlamakla birlikte, bununla beraber aile hayatında, sporda ve bireyin kendini geliştirmesinde de uygulanmaktadır (Mert, 2006, s.2).

Neuro Linguistic Programming, bireylere beyinlerinin her iki lobunu kullanma becerisi kazandıran bir araç olarak ifade edilen, mükemmelliğin ve deneyimlerin modellenmesinde ve hedeflere ulaşmada kullanılan bir teknik olarak açıklanmaktadır (Knight, 2003, s.11). Mükemmelliğin modellenmesi onun net deseninin keşfidir (Knight, 2004, s.154-164).

NLP'ye göre, kişiler bütün alanlarda “program ve planlar” geliştirmek suretiyle belli olaylara belli biçimlerde geri bildirimde bulunmayı öğrenmektedir. Bu insanların kendisini ifade etme tarzıdır. Bilinçli olmayan şekilde kullandığımız davranış kalıplarının hepsi gerçekte öğrenilmiştir, kendimizin ve başkalarının tecrübelerini gözlem yaparak bunları geliştirebiliriz (Bardak, 2007, s.4).

İnsan beyni üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya çıkan bir düşünce sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Neuro Linguistic Programming'in araçlarını kullanan birey, kendisi için imkansız olduğu sonuçlara ulaşmak için, algılamalarını, bilgisini, ve düşünce yapısını yeniden organize edebilir. Bu bakımdan Neuro Linguistic Programming bir teknolojidir (Öner, 2001, s.11).

Adından da anlaşılacağı üzere NLP bir tür programlamadır. NLP'nin konusu zihnin işleyişidir. Neuro Linguistic Programming tekniğinde hedef, zihin denilen bilgisayarın, duygu ve düşünceler aracılığıyla yeniden ele alınarak programlanabilir hale getirilmesi söz konusudur (Yılmaz, 2005, s.3).

Başka bir ifadeyle NLP, düşünce ve duyguları yeniden revize ederek, davranış ve istenilen sonuç için gerekli değişiklikleri gerçekleştirmektir. NLP, başarısızlık ve istenmeyen sonuçları ortaya çıkaran eylemlerle mükemmellik veya başarı getiren edimler arasındaki farkları anlamaya yardım eden psikolojik bir yöntemdir (Tokgözlü, 2009, s.23-24).

1970'li yıllardan itibaren kendi alanında başarı gösteren kişilerin diğer bireylerden ne farkı olduğunu, “Nasıl?” sorusunu sorarak araştıran zihin dili olarak da

bilinen Neuro Linguistic Programming, sanattan spora, eğitimden sağlığa birçok alanda kullanım imkânına sahip bir kişisel gelişim teknoloji olarak tanımlanır. Neuro Linguistic Programming, iş dünyasında yaygın olarak kullanılabileceği yanında, bireyin tutum ve davranışlarıyla ilgilenmesi açısından, iş dünyasında insani yönü ile de uygulanabilecek teknikler barındırmaktadır. Dünya genelinde ise, Yönetim Danışmanlığı'nda NLP uzmanları tarafından yapılan çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır (Aksel, 2016, s.1).

NLP en becerikli durumu gerçekleştirmek, dolayısıyla en çok sayıda davranışsal seçeneği yaratabilmek için, kişilerin kendileriyle nasıl iletişimde bulunmaları gerektiği üzerinde dururken, zihin ve dil arasındaki sürekli etkileşimin insan davranışlarına nasıl yansıdığını tarif eder ve insan yaşamında en etkili üç unsura odaklanmıştır (O'connor& McDermott, 2002, s.19).

Neuro Linguistic Programming, kişinin duyulan duyuları, zihinsel görüntüleri, iç seslerini ve duygularını en iyi biçimde düzenleyerek içinde bulunduğu potansiyelini performansa dönüştürmesine imkân tanıyan bir kişisel gelişim sistematiğidir (Aksel, 2016, s.3).

NLP'nin ilk noktasını bireye duyulan hayranlık ve merak oluşturmuştur. Nasıl düşünüyoruz? Yaptıklarımızı nasıl yapıyoruz? Nasıl sinirleniyoruz? Nasıl öğreniyoruz? Başarılı insanlar istedikleri sonuçlara nasıl ulaşıyorlar? Yani NLP ne şekilde düşünüp neler hissettiğimizi inceler, hayatın her alanında mükemmeliyeti modeller ve araştırır. Buradaki amaç kişisel mükemmelliğe ulaşmayı sağlamaktır (O'connor, 2003, s.126).

Neuro Linguistic Programming, bir teknolojidir, bir bilimdir ve bir sanattır. Beyin dili programlaması olarak bilinen NLP, arzu edilen sonuçları gerçekleştirebilmek için sistemleri, düşünceleri ve teknikleri vardır. Bu yönleriyle NLP, bir teknolojidir. Zihin dili programlamasıyla ilgili olarak yapılan çalışmaların uzun süren araştırmalar neticesinde meydana çıkması, bir bilim olduğunu, mükemmelere ulaşmaya çalışması konusunda, dahi bireylerin o neticelere nasıl ulaştıklarını göstermekte olan bir ustalık işi olması, NLP'nin bir sanat olduğunu göstermektedir (Öner, 2002, s.7).

Kısaca Neuro Linguistic Programming, dış dünyadan elde edilen deneyimlerin görme, işitme, tatma, koklama ve dokunma duyuları ile nasıl bir elekten geçirildiğini ve

aynı içsel duyular ve arzuların sonuçları varmak için bilinçli ve bilinçaltını nasıl kullandığını konu alan bir kavramdır (Çalışkan, 2006, s.107).

2.1.1.1. Neuro (Nöro)

Neuro; işitme, görme, koku ve tat alma ve dokunma duyularını kullanmak suretiyle, kişilerin dış dünya ile ilgili deneyimlerini bilinçli veya bilinçaltı düşüncelere dönüştürmekte olan süreçlerle ilgilidir. Zihin ve bedenin bir bütün halinde işleyişini irdelemektedir. Neuro Linguistic Programming'in en fazla üzerinde durmakta olduğu konu, nörolojik süreçleri yöneterek bunların etkinliğini artırmaktır (Tokgözlü, 2009, s.23; Çalışkan, 2006, s.107; Knight, 1999, s.15).

Neuro; “beynimiz ve tüm duyu organlarımızı kullanarak dünyayı nasıl algıladığımızla, neler hissederek yaşadığımızla ve bunları aklımızda nasıl canlandırdığımızla ilgilidir. Düşünmeye ve algılamaya, yani herhangi bir davranışın temelini oluşturan beyinsel süreçlere ve sinir sistemine yapılan bir göndermedir” (Alder, 2005, s.18).

NLP'deki neuro kelimesi sinir manasına gelen Yunanca neuron sözcüğünden türemiştir. Kişi, dünyayı algılama biçimine ilişkin davranışlar sergilemeye başlar ve kişinin değişimi başlatabilmesi için dünyayı algılama şekline müdahale etmek gereklidir. Yani bu kavram ile hissetme, duyma, koku, tat alma ve dokunma gibi duysal nörolojik süreçler ifade edilmektedir (Dilts, Bandler, Grinder, De Loizer, 2006, s.302)

Nörolojik sistem, beş duyu organından gelen bilgileri işleme şekli ve vücudumuzun fiziksel fonksiyonlarını yerine getirme biçimi ile ilgilidir. Düşünce kalıplarındaki farkındalığı yükseltmek suretiyle, bu düşünce kalıplarının özel ve iş hayatında edinilen neticeleri nasıl etkilediğini öğrenmek mümkün olabilir. Özel ve iş hayatında başarının kapısını açan anahtar, ilk olarak kişinin kendi içinden gelmektedir. Bireyin nasıl düşündüğü konusunda elde edeceği öğrenmeler, kişinin içi kaynaklarını nasıl aktive edeceğini ve hayatını nasıl iyileştireceği noktasında kişiye yeterlik sağlamaktadır (Robbins, 1993, s.2).

2.1.1.2. Linguistic (Dil)

“Linguistic” kelimesi “dil” manasına gelen Latince “lingua” kelimesinden türemiştir. Sinirsel işlemlerin iletişim ve dil sistemleri vasıtasıyla anlatılarak, sıralanarak ve düzenlenerek stratejiler ve modeller haline getirildiğini göstermektedir (Dilts, Bandler, Grinder, De Loizer, 2006, s.305).

Linguistic, dilin bireylerin deneyimlerine mana kazandırarak bu deneyimlerin bireyin başkalarına ve kendisine iletmek için kullanmasıyla ilgili bir kavramdır. Bireylerin dili kullanma şekli düşünce ve kimlik biçiminin dışavurumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalışkan, 2006, s.107).

Linguistic; deneyimlere mana kazandırmak ve bu deneyimleri diğer insanlara iletmek için dilin kullanılmasıdır (Tokgözlü, 2009, s.23).

Dil bilim; dili kullanma, yaşama bakış açısının kelimelerle nasıl biçimlendirildiği, nasıl yansıtıldığıyla ilgilenmektedir. Bilinçli bir düşünceyi, dil olmadan zihinde canlandırmak zordur. Düşünceler ve bunları ifade etme biçimi değiştirildiğinde, davranışlarda o paralelde değişecektir. Dili kullanma biçimi, bireyin kimliğinin ve düşünce şeklinin dışavurumudur (Knight, 1999, s.15; Alder, 2005, s.21).

Birey dünyayı algılama şeklini dili kullanmak suretiyle ifade eder ve dil yoluyla düşünceyi zihninde canlandırabilmektedir. Düşünceler ve onları ifade ediş şekli değiştirilirse davranışların değiştirilmesi mümkün kılınacaktır (Aytaç, 1999, s.7).

2.1.1.3. Programming (Programlama)

Programming; deneyimleri irdelemek suretiyle oluşma basamaklarını belirleyerek, hedeflere ulaşabilmek için onları yeniden revize etmektir. Ortaya çıkan sonuçlar ve bunların bireyin başkaları ve kendisi üzerindeki etkileri kişisel programlamanın bir ürünü olarak görülmektedir. Bir dizi tutum ve düşünce sonucu, davranışlar oluşur. Bu diziyi belirlemek suretiyle davranışları kodlama yaparak, alt yapılarını tanıyabilmek olası olmaktadır (Çalışkan, 2006, s.107).

Programlama kelimesi bireyin kendisini yeni, olumlu ve farklı biçimlerde düşünmesi, yeni davranışlar edinmesi ve konuşması anlamına gelir. Yani; davranışta ve sonuçta istenilen değişimleri gerçekleştirmek için inançlar ve duyguları içine alan düşünceleri düzenleme şekli ifade edilmektedir (Alder, 2000, s.19).

“Her davranış belli birtakım düşünce ve deneyim sonucu olduğundan, bunların zihindeki kodlaması değiştirildiğinde davranışlar da değiştirilmiş olacaktır” (Biçer, 1999, s.10).

İnsanların daha etkili şekilde iletişim kurmasına destek olmak, bireysel ve bireylerarası iletişimde mükemmelliği yakalamak, NLP'nin başlıca amacıdır (Aytaç, 2000, s.58).

21. yüzyılın yeni teknolojisi ve başarı bilimi olarak ortaya çıkan Neuro Linguistic Programming tekniği, kişinin isteklerini elde etmesine imkân sağlayan uygulama, bir düşünce ve davranış sistematiğidir. Neuro Linguistic Programming, psikoloji, bilgisayar, dil bilimi, sibernetik ve matematik gibi birçok bilim dalı ve disiplin üzerine kurulmuştur (Biçer, 2000, s.6).

Programlamanın anlamı; duyuşal temsilleri yani bir sistemin bileşenlerini organize etmek suretiyle özgül sonuçlar elde etmektir. (Dilts, Bandler, Grinder, De Loizer, 2006, s.308)

Kişisel programlamanın ürünü; elde ettiğimiz neticeler ve bunların kendiniz ve başka insanlar üzerindeki etkileridir (Knight, 2006, s.XV).

Programming; deneyimleri incelemek suretiyle, oluşum basamaklarını belirleyerek, hedefe ulaşmada deneyimleri yeniden revize etmektir (Tokgözlü, 2009, s.23).

2.1.2. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Tarihsel Süreci

Neuro Linguistic Programming'in tarihini incelediğimizde; Alfred Korzybski (dilbilimci), Noam Chomsky (dilbilimci), Gregory Bateson (antropolog), Milton Erickson ve belli bir seviyeye kadar birçok kişinin düşünceleri üzerine kurulduğu görülmektedir (Adler, 1998, s.30).

Neuro Linguistic Programming, 1970'li yılların başında, o yıllarda Amerika'da Santa Cruz'da bulunan California Üniversitesinde, dil bilimci Yardımcı Doçent John Grinder ile aynı üniversitede psikoloji bölümü öğrencisi olan Richard Bandler'in birlikte yaptığı çalışmalarla başlamıştır (O'connor, 2003, s.14). Richard Bandler psikoloji yanında bilgisayar ve matematik ile ilgilenmektedir. Richard Bandler psikoloji ile ilgili olması nedeniyle o dönemin önde gelen psikiyatristlerini araştırmaktadır.

Bandler ilk olarak ünlü aile terapisti Virginia Satir'in verdiği seminerlerin yazıya geçirilmesi işiyle uğraşırken, onun uygulamalarında belirli kalıpların bulunduğu keşfetmiştir. Ünlü aile terapisti kullandığı kalıplarını farkında olmadan gerçekleştirdiğini ve yapmış olduğu terapileri sezgileriyle yaptığını düşünmekteydi. Richard Bandler bu çalışmasıyla Neuro Linguistic Programming'de “İnsan Mükemmelliğinin Modellenmesi” veya özetle modelleme olarak ifade edilen uygulamanın da başlangıcı olur ve bu çalışmaları yaparken dil bilimci John Grinder ile karşılaşır (Alder, 2005, s.46).

Onların kendilerine sordukları basit bir soruyla başlayan NLP, yalnızca herhangi bir uzmanlık becerisi bulunan bir bireyle aynı beceriye sahip bulunmasına karşın konusunda daha başarılı olan biri arasındaki farklılığın nedeni nedir? (Bandler, Grinder, 1979, s.333).

Dil bilinci John Grinder ile matematikçi Richard Bandler'in bazı becerileri mükemmel gerçekleştiren kişilerin diğerlerinden ayıran özelliklerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarının sonuçlarına dayanan NLP için, Grinder ve Bandler, kendi alanlarında uzman olan üç terapisti incelemişlerdir. Bunlardan ilki dünyaca ünlü daha sonrasında kendi adına bir ekol olmuş olan Milton Erickson, ikinci olarak aile terapisti olan Virginia Satir ve üçüncü olarak ise Gestalt Terapi Okulu kurucularından Fritz Perls'tür. Bu üç bilim adamından modelledikleri teknik ve kalıpları sistematik bir duruma getirmek suretiyle etkili iletişim, kişisel gelişim ve performans geliştirme konularında kullanmaya başlamışlardır (Biçer, 1999, s.10-11).

Bununla birlikte başka uzmanların ve özellikle İngiliz antropolog, sibernetik ve iletişim teorisi düşünürü Gregory Bateson'un düşünce ve iç görülerinden de faydalanmışlardır (O'connor, 2003, s.14).

Milton Erickson, Fritz Perls ve Virginia Satir gibi terapistlerden uygun davranış, olumlu çağrışımlar yapabilme, dil aracılığıyla uyum sağlama ve metafor geliştirmede, Noam Chomsky ve Alfred Korzybski gibi dil bilimci uzmanların çalışmalarından dili kullanma biçimleri ve ön varsayımlar gibi konularda, bir psikanalist olan Paul Watzlawick ve bir antropolog olan Gregory Bateson'un mesleki deneyimlerinden faydalanmak suretiyle elde ettiği bulgularını derlemişlerdir. Bu araştırmalar bitirildiğinde, sonuç bölümü hayli ilgi çekiciydi. Dikkat çekici olan

araştırmada modelledikleri başarılı insanların tarzları ve yapıları birbirinden çok farklı olsa da, çalışma kalıpları birbirine çok benzerlik gösteriyordu.

1976 yılında, John Grinder ve Richard Bandler California Santa Cruz'daki çalışmalarını Neuro Linguistic Programming (Beyin Dili Programlaması) şeklinde isimlendirdiler. Neuro Linguistic Programming'in (Beyin Dili Programlaması) tarihsel gelişimi incelendiğinde aslında birbirini tamamlayan iki boyutta ortaya çıktığı görülmektedir. Birincisi herhangi bir alanda oluşturulmuş mükemmellikler düzenlenmek suretiyle teknik haline getirilmesi, diğeri ise araştırma müddetince modellenmiş olan etkin ve başarılı kişiler tarafından sıklıkla kullanılan beceri geliştirme ve etkili düşünme gibi etkinlik ve iletişim modellerinin güçlü bir sistematığe bağlanması olmuştur. Özetle, Neuro Linguistic Programming düşünce, duygu, algı vb. soyut olayların ifade edilmesine imkan tanıyan bir teknikler bütünü olduğunu ifade etmek mümkündür (Biçer, 1998, s.34).

Bütün bu yürütülen çalışmaların amacı, mükemmelliğe nasıl ulaşılabileceğinin belirlenerek herkes tarafından uygulanabilir-öğrenilebilir hale getirilmesine imkân sağlamaktır. Bundan dolayı John Grinder ve Richard Bandler, NLP'deki teknikleri önce kendi öğrencileri üzerinde uygulayarak olumlu sonuçlara ulaşmışlardır. Böylece 1970'li yıllarda temeli atılan NLP ilk olarak Amerika ve Avrupa'da yayılmıştır. Günümüze gelindiğinde ise, tüm dünyada yayılmayı sürdürmektedir (Tokgözlü, 2009, s.24).

John Grinder ve Richard Bandler'in Neuro Linguistic Programming ile ilgili çalışmalarına başlamasından itibaren dört dönem geçtiği görülmektedir. Bu dönemler sırasıyla;

- **Birinci Dönem (1972–1978):** John Grinder ve Richard Bandler'in Virginia Satir, Milton Erickson ve Frits Perls'i inceledikleri dönem.
- **İkinci Dönem (1979–1985):** Neuro Linguistic Programming'in temel yöntemlerinin üzerinde çalışmalarının yapıldığı dönem.
- **Üçüncü Dönemi (1986–1992):** Meta programlar, zaman organizasyonu, değerler ve İnanç sistemleri üzerindeki çalışmaların yoğunlaştığı üçüncü dönem.
- **Dördüncü Dönem (1993'den sonra):** Benlik ve benliğin esasları üzerinde çalışmaların yoğunlaştığı dördüncü dönem.

Bu gün Amerika'da yüzün 100'ün üzerinde Neuro Linguistic Programming Enstitüsü ve 2 adet Neuro Linguistic Programming üniversitesi vardır. Avrupa'da 50'in

üzerinde NLP enstitüsü bulunmaktadır. Çoğu Avrupa ülkesi ve Amerika'da NLP sertifikası bulunanlar bu uygulamaları yapabilmektedirler (Alder, 2005, s. 11).

2.1.3. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Kullanım Alanları

Neuro Linguistic Programming günümüze kadar birçok alanda gelişimini sürdürmüştür. Gün geçtikçe yaygın olmaya başlayan NLP'in bazı üniversitelerde zorunlu ders olarak girmeyi başarmıştır. Günümüzde Psikoterapi ve Danışmanlık Hizmetlerinden eğitim ve sağlık hizmetlerine kadar kendisini fark ettirmektedir. Neuro Linguistic Programming'de; iletişim süreci bireyin iletişimden hangi beklentiye sahip olduğunu tam olarak bilmesi, kendisini tanıması, iletişim kurulacak bireyin zihin haritasını çıkarması (sözcükleri kullanma şekli ve beden dili), iletilecek olan bilgiye karar vermesi, iki taraf arasında ortak yanları bulmaya çalışması, uygun metodun ve ortamın seçilmesi gibi aşamalardan meydana gelmektedir (Çiftçioğlu, 2010, s.105).

Bu bakımdan Neuro Linguistic Programming'in birçok alanda kullanıldığını görmekteyiz. Bunlar;

- Reklamcılıkta, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Satışta, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- İşe alma ve seçmede, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Tıp ve sağlık hizmetlerinde, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34; Uysal, 2007, s.26-30)
- Kişisel gelişimde, (Aslan, 2010, s. 65-69; Tepiroğlu, 2007, s.30-34; Uysal, 2007, s.26-30; Tokur, 2006, s.1v)
- Koçlukta (Coaching), (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Yaratıcılıkta, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Eğitimde, (Uysal, 2007, s.26-30; Tepiroğlu, 2007, s.30-34 ; Bardak Kani, 2004, s.24)
- İş Dünyasında, (Aslan, 2010, s. 65-69; Acaralı, 2009, s. 6-10 Uysal, 2007, s.26-30).
- İletişimde, (Aslan, 2010, s. 65-69; Uysal, 2007, s.26-30)
- Liderlikte, (Uysal, 2007, s.26-30)
- Örgütsel İletişimde, (Uysal, 2007, s.198-201)
- Öğrenci-veli iletişiminde, (Demir, Bingül, 2007, s.224-232)
- Eğitim yönetimi ve denetiminde, (Özmen, Arslan, 2008, s.236)
- İngilizce eğitiminde, (Targutay, 2010, s.vi-vii).

- Doktor-hasta iletişimde, (Özkan, 2008, s.89-90)
- Arapça öğretiminde, (Tokgözlü, 2009, s.83)
- Müzik eğitimde (keman eğitiminde), (Acaralı, 2009, s. viii).
- İşletmelerde hedef belirleme ve etkili iletişimde, (Aydemir Çiftçiöğlü, 2010, s.114)
- Kurum içi halkla ilişkilerin geliştirilmesinde, (Aslan, 2010, S.152-155)
- Aile hekimliğinde, (Taştan, Set, Çayır, 2014, s.66).
- Hemşirelerin el hijyeni davranışlarının kazandırılmasında, (Şen, 2014, s.83)
- Sağlık yöneticilerinin iletişim yeteneklerinin artırılmasında, (Güvenç, Devebakan, Doğan,2015, s.720-721)
- Aile içi iletişimde, (Ölmez, 2016, s.100-102)
- Organizasyonlardaki takım çalışmalarında, (Aksel, 2016, s.77-78)
- Kişisel satışta, (Kestane Ünal, 2016, s.199-200).
- Kişisel mükemmelliği yakalamada, (Tüz Vergiliel, 2002, s.144).
- Satışta yönetimde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde, (Çalışkan, 2006, s.197)
- Halkla ilişkilerde, (Ünal, 2008, s.292-297)
- Eğitsel etkinliklerde, (Aslan, 2010, s. 65-69)
- Çatışmaları çözmede, (Ölmez, 2016, s. 36-39)
- Yaratıcılıkta, (Acaralı, 2009, s. 6-10).
- Yetişkin eğitiminde, (Mert, 2006, s.62-66)
- İnsan kaynakları yönetiminde, (Acar, 2004, s.262-270)
- Öğretmenlerin motivasyonlarını artırmada (Turan, Kodaz, Turan, 2016, s.120-124)
- Sporda, (Keskin, Kodaz, 2017, s.34)
- Ceza evlerinde riskli öğrencilerin motivasyonunda (Sharif, Aziz, 2015, s.42-46)

2.1.4. Neuro Linguistic Programming (Nlp) Varsayımları

NLP'nin ilkeleri farklı kaynaklarda farklı bir şekilde isimlendirilmekte ise de genel olarak ilkeleri şunlardır: (Aksel, 2016, s.8-16; Kestane Ünal, 2016, s.187-188; Ölmez, 2016, s.39-48; Taştan, Set, Çayır, 2014, s.64-66; Aslan, 2010, s.70-71; Ünal, 2008, s.103-115; Tepiroğlü, 2007, s.8-10; Çalışkan, 2006, s.108-112; O'Connor and McDermott, 2001, s.167-169; Andreas, Faulkner, 2001, s.4-6; Biçer, 1999, s.15-27)

NLP varsayımları birçok kaynaklarda farklı farklı isimlendirilir. Genel olarak kabul edilen varsayımlar aşağıya çıkarılmıştır:

a. Beden ve zihin bir sistem oluşturur ve birbirlerini etkilemektedir. Zihin ve beden aynı sistemin parçalarıdır. Fiziksel durumumuzu değiştirmek suretiyle zihinsel durumumuzu etkileriz. Aynı zamanda zihinsel durumumuzu değiştirdiğimizde fiziksel durumumuzu değiştiririz.

b. Başarı için bireyler tüm kaynaklara sahiptirler.

c. Harita bölgenin kendisi değildir. Kullandığımız sözcükler o olayın kendisi değildir.

d. Eğer bir birey bir işi başarabiliyorsa, başka bir birey de onu yapmayı öğrenebilir.

e. İletişimde mühim olan aldığımız tepkidir. İletişimin anlamı aldığımız cevap kadardır. İletişimin niteliği, karşıdaki kişinin anladığı ölçüdedir.

f. Her davranışın altında olumlu bir niyet bulunur. Bireyler her zaman ellerindeki seçeneklerden en optimumu seçerler. Birey yaşamış olduğu bir deneyimde o an için kendine en uygun seçeneği uygular.

g. Başarısızlık yoktur, sadece geribildirimler vardır. Elde edilen her deneyim bir öğrenme olarak kabul edilmelidir.

h. Her bireyin kendine has bir dünya modeli bulunmaktadır. Her insanın dünyayı algılayış şekli birbirinden farklıdır. İletişim esnasında buna saygı duyulması gerekmektedir.

En esnek olan birey başarı yolunda en büyük fırsata sahip olur. Buradaki esneklik, eğer kişi bir işi başarmak istiyorsa ve bir yol denediyse ve sonuç alınamıyorsa başka bir yol denemelidir. Eğer yaptığın bir şey işe yaramıyorsa, başka bir şey yap (Demir, Bingül, 2007, s.225)

2.1.5. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Temel İlkeleri

Neuro Linguistic Programming tekniklerinin uygulanmasını kolaylaştıran ilkeler aşağıda ana başlıklar halinde sunulmuştur:

Neuro Linguistic Programming, temelde dört ana ilke üzerinde durur. Bu ilkeler şunlardır;

- Duyusal keskinliğe sahip olmak
- Harekete geçmek
- Esneklik sahibi olmak

- Ulaşılması arzulanan hedefi bilmektir (O'Connor, McDermott, 2003, s.2).

2.1.6. Neuro Linguistic Programming (Nlp)'nin Etki Mekanizmaları ve Yararları

Neuro Linguistic Programming, örgüt bünyesindeki kişilerin iletişim, takım yönetimi ve liderlik yeteneklerinin geliştirerek performansın ve verimliliğin yükseltilmesinde örgütlere yardımcı olacak bir davranış ve düşünce modelidir (Güneç, Devedakan, Doğan, 2015, s.709). Neuro Linguistic Programming'in faydalarını aşağıdaki biçimde özetlememiz mümkündür:

- Olumlu düşünebilmek
- Bireyin motive eden hedefleri benimsemesi ve enerjisini yönlendirmesi sağlamak
- Geçmişteki hayat deneyimlerinizin olumsuz etkileriyle baş edebilmek
- Yaratıcı düşünmek
- İstenmeyen alışkanlıkları daha kullanışlı alışkanlıklarla değiştirmek
- Etkili iletişim kurabilmek
- Güven geliştirmek
- Diğer insanların kazandığı becerilerde yeterlik kazanmak
- Hissetme biçimini kontrol edebilmek (Alder, 2005, s.28–29).
- Kişilerle iyi ilişkiler kurabilmek,
- İkna yeteneğinin geliştirilmesi,
- Özsaygının yükseltilmesi,
- Yapabildiğinin en mükemmelini yapmak,
- Daha önceden imkânsız olduğu düşünülen hayalleri hayata geçirebilmek,
- Müşterilerle, çalışanlarla ve iş arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kurmak,
- Sorunları çözebilmek için yaratıcı çözümler bulabilmek,
- Geçmişte korkulan aktivitelerden keyif almak,
- Zamanı daha verimli kullanmak,
- Yaşamdaki amaç duygusunu geliştirmek,
- Yaşamdan daha fazla zevk almayı sağlamak (Alder, Heather, 2001, s.17).

2.1.7. Neuro Linguistic Programming (Nlp) Eğitimi

NLP Eğitimleri dört basamakta gerçekleştirilmektedir. Bunlar:

- NLP Practitioner
- NLP Master Practitioner
- NLP Trainer
- NLP Master Trainer

NLP Practitioner eğitimi, NLP eğitiminde temel basamaktır. Burada edilmiş olan beceriye, kişiye uygulanan metotları kapsar. Bu eğitim, kişilerin yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu yetenekleri daha etkin kullanmak için önerilir. Bununla beraber yaşam kalitelerini yükseltir. Bu eğitimi almış kişiler öğrendikleri teknikleri sadece kendileri üzerinde uygulayabilirler.

NLP Master Practitioner eğitimi, NLP Practitioner eğitiminden daha yoğun bir içeriği sahip bulunmaktadır. NLP Master Practitioner dil bilgisi modelleri, modelleme, trans ve ileri değişimleri içermektedir. NLP Master Practitioner Eğitimi alabilmek için öncesinden, NLP Practitioner eğitimi almak şartı vardır. NLP Master Practitioner Eğitimi alan bireyler öğrendikleri teknikleri kendileri ve başkaları üzerinde uygulayabilirler ve danışmanlık hizmeti verebilirler.

NLP Trainer Eğitimi, kişilere kendi kimliklerini geliştirme fırsatı vermektedir. NLP bilgi birikimi ve tekniklerini uygulamada uzmandırlar. Bilgi birikiminin yanı sıra sahne kontrolü, ses kullanımı, beden dili, gözlerin etkili kullanımı, 4MAT modeli ve daha fazla pedagojik eğitim ve iletişim becerilerini bu eğitiminde kazanırlar. NLP Trainer Eğitimi alan kişiler, NLP Practitioner ve NLP Master Practitioner eğitimleri ve danışmanlık hizmetleri verebilirler (Turan, Kodaz, Turan, 2016, s.122).

NLP Master Trainer (NLP Eğitmen Eğiticisi) Eğitiminde, Master Trainer'ler en az 7 NLP Pratitioner, 7 dane Master Practitioner kursu düzenlemenin yanında NLP literatürüne yeni bilgiler eklemek durumundadırlar. Bu eğitimler uzun zaman aralıkları ile dünyada sayılı kişiler tarafından verilmektedir. Bu eğitimlere katılmanın ön şartı NLP Trainer olmaktır (Bilasa, 2013, s.25).

Türkiye'de kurulan ilk NLP eğitim kurum NLP Braingineering'dir. 1996 yılında çalışmalarına başlayan bu kurum, çok çeşitli konularda seminerler düzenleyerek bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Günümüzde kişisel gelişim alanında danışmanlık hizmeti veren birçok firma, sertifikalı NLP eğitimleri düzenlemektedirler. Neuro

Linguistic Programming'in değişimi sağlama ve kişisel gelişimdeki başarısı, Türkiye'de eğitim veren özel ve devlet üniversitelerinde yer alan derslere ve seminerlere konu olmuştur. Görüldüğü üzere Neuro Linguistic Programming eğitimleri hızlı olarak yaygınlaşma eğilimi göstermekte ve uygulanmaktadır (Bilasa, 2013, s.30).

2.1.8. Neuro Linguistic Programming (Nlp) Teknikleri

Neuro Linguistic Programming'de uygulanan NLP teknikleri genel olarak aşağıda verilmiştir.

- Davranışların Modellenmesi
- Bakış Açılarını Değiştirme,
- Ağız Çabukluğu,
- Çağrıştırmacılar
- Tersine Çevirme,
- Seçenekler Yaratmak,
- Yeniden Çerçeveleme
- İnançların Modellenmesi
- Çıpa Atma
- Yetenek Ve Kapasitenin Modellenmesi
- Modelleme Metodolojisi
- Tümünden Gelim
- Tüme Varım (Ölmez, 2016, s. 56-65).

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE NLP

Örgüt bünyesindeki, sistemsel bazda iletişimin temel amacı, dağılmış ve kopuk olan ilişkilerin bir düzen içerisinde, örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde kişisel amaçlar arasındaki bilinçli dengenin inşasıdır (Budak, Budak, 1995, s.54).

Hızlı ve devamlı değişen dış ve iç çevre koşulları, bir yandan kişiler diğer taraftan örgütler için değişimi zorunlu hale getirmiştir. Sürekli olarak değişmekte olan ve gelişen rekabet şartlarında, örgütlerin başarı mevcut beceri ve bilgilerin gelişmesi ile eşdeğer yükselmektedir. Bu bakımdan insan faktörü çok önemlidir. Çünkü bu noktada potansiyel beceri ve bilgilerin yanında örgütler bunları örgütsel amaçlar için kullanması ciddi bir problem olmaktadır. Kişilerin mevcuttaki potansiyellerini örgüt amaçlarında kullanılmasında elzem olan etkili örgütsel iletişim düzeni NLP teknikleri vasıtasıyla

sağlanabilir. Örgütsel performansın artmasına mani olarak nitelendirilen iletişimde bireysel manilerin ortadan kaldırılması için NLP iletişim tekniklerinin kullanılması fayda getirebilecektir (Uysal, 2007, s.201).

Uysal, (2007, s.201)'ın yaptığı araştırma sonucunda, Neuro Linguistic Programming tekniklerini örgütlerde yaygınlaştırılmasının ve diğer sektörlerde de benzer NLP eğitimlerinin geliştirilebilir olduğunu dile getirmektedir.

Acar (2004, s.262-270)'ın Neuro Linguistic Programming'in İnsan Kaynakları Yönetiminde kullanılmasını incelediği araştırmasında, NLP'nin kişilerin mevcut potansiyelinde farkındalık oluşturarak bu potansiyelin performans haline getirilmesinde, örgütlerdeki motivasyonu geliştirmesinde, belirlenen hedeflere ulaşılmasında kullanıldığını göstermektedir.

Örgütteki kişilerin iletişim, takım yönetimi ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinde, performans ve verimliliğinin yükseltilmesinde örgütlere yardımcı olabilecek bir davranış ve düşünce modeli olan Neuro Linguistic Programming ile ilgili aşağıda yapılan araştırmalarda göstermektedir ki, NLP teknikleri eğitimden sağlığa, spordan müziğe kadar birçok alanda kendini fark ettirmektedir (Güvenç, Devebakan, Doğan, 2015, s.709).

2.3. İŞLETMELERDE NLP UYGULAMALARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tüz Vergiliel, (2002, s.144)'in kişisel mükemmelliği yakalamada NLP tekniğini araştıran çalışmasında NLP metotlarının kullanmasını bilen bireyin, terapi, terapi, iletişim, kişisel gelişim veya bilişsel kontrol alanlarını güçlendirme konularını öğrenebileceğini belirtmiştir.

Acar, (2004, s.262-270)'ın farklı eğitim seviyesi, meslek ve yaş gruplarından oluşan; çeşitli düzeylerde NLP eğitimleri almış 107 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, NLP teknikleri incelenerek İnsan Kaynakları Yönetiminde kullanılabilirliğini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu NLP tekniklerinin hayata geçirebilirliği yönünde olumlu yanıtlar vermişlerdir. İş yerinde çalışanların stres faktörleri karşısında etkin ve verimli davranış şekilleri ortaya koyabilmeleri ve insan kaynakları yöneticilerinin “kriz” hallerinde etkin davranış yönetimi gerçekleştirmeleri için NLP'nin faydalı teknikler sağladığı belirtilmiştir. Bununla beraber araştırmaya

katılan kişilerin büyük bir çoğunluğu genel olarak hayatı daha bilinçli yönetebilmek için faydalı teknikler barındırdığı konusunda birleşmektedirler. Bireyin ilişki kurma tarzını ve iletişim becerisini geliştirdiği yönünde katılımcıların çoğunluğu hem fikirdir. Bireysel mükemmelliğe ulaşma, performansı yükseltme, özgüven ile ilgili sorular sorulara katılımların çoğu olumlu yönde cevap vermişlerdir.

Çalışkan, (2006, s.199-206)'nın NLP tekniğinin bir satış eğitim modeli olarak uygulanabilirliğini test etmek amacıyla yaptığı araştırmada; İzmir ilindeki 72 yetkili otomotiv satıcısının 84 satış personeline “eğitim ihtiyaç analizi” yapıldıktan sonra, 14 katılımcı ile gerçekleştirilen üç günlük eğitimin katkısı istatistiksel olarak ölçülmüştür. Araştırmada demografik faktörlerle, kişisel iletişim ve satış becerileri arasında bir ilişki olup olmadığı, kişisel becerilerin satış becerileri üzerindeki etkisi ve en önemlisi NLP eğitiminin kişisel iletişim ve satış becerileri üzerinde bir etkisinin var olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucu Neuro Linguistic Programming (NLP) eğitiminin kısmen bile olsa satış elemanlarının müşterilerle olan iletişiminde, bireysel becerilerinde ve satış becerileri üzerinde etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

Mert, (2006, s,85)'in NLP'nin Ereğli Demir ve Çelik Fabrikalarının Eğitim Merkezi'nde yetişkinlere yönelik verilen İngilizce eğitimlerinde kullanılmasının etkisi araştırılmasına yönelik olarak 80 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada; NLP teknikleriyle İngilizce öğrenen yetişkinlerin, diğer öğrencilerine oranla %44 oranında daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tokur, (2006, s.1v)'un yaptığı çalışmada kişisel gelişim ve din ilişkisi üzerinde yaptığı araştırmada; kişisel gelişimin, dinin sosyal yaşama ahlaki değer anlamında yaptığı katkının benzerini, dini terminolojiye yer verilmeden sosyal yaşamın içine katılarak, bireylere bir çıkış yolu sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ohkay, (2006, s.92-99)'ın NLP Practitioner ve Master Practitioner eğitimi alan 63 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, anket yöntemi ile Neuro Linguistic Programming eğitimlerinin kişiler üzerinde yarattığı farklılığı ölçmek ve eğitimlere katılan bireylerin demografik özelliklerine göre istatistiksel analizlerini yapmıştır. Araştırma sonucunda, eğitimlere katılan bireylerin genel profili çizilmiş, eğitimin öncesi ve sonrası önsel faktörler arasında önemli bir derecede farklılaşma, pozitif yönde bir değişim olduğu saptanmıştır.

Soysal, (2006, s.v)'ın yaptığı çalışmada aşırı kilo ve obezite problemi yaşayan 200 kişiye, 45 günlük NLP eğitiminin verilmesinin ardından yeme tutumları üzerindeki etkileri ve egzersizle birlikte desteklendiğinde çıkan sonuçları karşılaştırmak için bir araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre; Neuro Linguistic Programming eğitiminden sonra NLP+Egzersiz ve NLP gruplarının yeme tutumlarında ve vücut ağırlıklarında anlamlı yönde değiştiği tespit edilmiştir.

Bardak, (2007, s.II)'ın Neuro Linguistic Programming temelli bir öğretim programının "madde analizi" konusunun öğretiminde, öğrencilerin akademik başarısına etkisini tespit etmek araştırma yapılmıştır. Araştırmaya Fırat Üniversitesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği ikinci sınıf normal ve ikinci öğretim gruplarında bulunan, benzer düzeyde bilgi ve beceriye sahip olduğu varsayılarak 38 öğrenci deney grubuna ve 38 öğrenci kontrol grubuna olmak üzere toplam 76 öğrenci yer almıştır. Elde edilen bulgulara göre, kontrol ve deney gruplarının son test puan ortalamalarında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Uygulamaya katılan öğrencilerin çoğu, NLP'nin ders motivasyonunu etkilediği, kendilerinde yeni bir açılım oluşturduğunu, uygulanan ders planının yararlı olduğu düşündükleri belirlenmiştir.

Demir, Bingül, (2007, s.224-232)'ün Gaziantep ilindeki bir özel ilköğretim okulunun 2.sınıf düzeyinde yapılan nitel çalışmada, Neuro Linguistic Programming'in sınıf içi uygulamalarına ilişkin, öğrenci ve velilerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, veli ve öğrencilerin Neuro Linguistic Programming ile ilgili düşüncelerinin olumlu olduğu görülmüştür.

Taşpınar, Semerci, Semerci, Güney (2007, s.45) NLP (Neuro-Linguistic Programming) ilkelerinin öğrenci algısına ve başarısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Çalışmada, Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bölümünde, "Gelişim ve Öğrenme" ve "Öğretmenlik Mesleğine Giriş" derslerini alan öğrenciler için ayrı ayrı deney ve kontrol grubu oluşturularak 56 kişi üzerinde nitel yöntem kullanılarak araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada, öğrencilerin NLP ilkelerindeki "iyi niyet" ve "başarı" kavramlarını kullandıkları görülmüştür. Bununla beraber, bu anlatım "Gelişim ve Öğrenme" dersinde %5.47, "Öğretmenlik Mesleğine Giriş" dersinde %7.4'lük bir başarı artışını sağlamıştır.

Tepiroğlu, (2007, s.90)'nun İngilizce öğrenme ve öğretme sürecinde NLP tekniklerini nasıl etkin kullanabileceğini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada,

Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Temel İngilizce Bölümü hazırlık sınıflarından birinde 45 dakikalık bir ders modeli oluşturularak sonuçları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda hazırlanan ders modeli ile Neuro Linguistic Programming'in Öğrenme-öğretme sürecini daha eğlenceli ve etkin duruma getirmede destekleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Uysal, (2007, s.191-197)'ın İstanbul ilinde Mobilya sektöründe bulunan, 21 kişi kontrol grubu ve 22 kişi deney grubunun oluşturduğu yönetici ve yönetici olmayan 43 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında; NLP'nin yöneticilerin liderlik becerilerinin geliştirilmesinde, örgütsel performansın gelişmesine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, etkin iletişimde kişisel farklılıkların önemli bir rol üstlenmesi nedeniyle katılımcılara verilen NLP teknikleriyle iletişim engellerinin ortadan kaldırılması eğitiminde verilen çözümler neticesinde katılımcıların teknikleri kullandıkları ve yarar sağladıkları tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarıyla NLP'deki iletişim tekniklerinin örgütlerde yaygınlaştırılması ve başka sektörlerde bu benzer eğitim programlarının geliştirilmesi önerilmiştir.

Özmen, Arslan, (2008, s.236)'ın yaptıkları çalışmada, NLP'nin tanıtımı, işlevleri ve etkili iletişim açısından okul yönetiminde ve denetimdeki önemini ve etkili yönetimde ve denetimde çeşitli öneriler ortaya sunmuştur.

Ünal, (2008, s.II)'ın yaptığı çalışmada, halkla ilişkiler ve NLP kavramlarının "iletişim" açısından ilintisi, Neuro Linguistic Programming teknik ve yöntemlerinin kişilere sunduğu iletişim anahtarlarının, halkla ilişkiler sektöründe hangi alanda kullanılabileceği hakkında bilgiler üzerinde durulmuştur.

Acaralı, (2009, s.viii)'nın NLP tekniklerinden yararlanılarak keman eğitiminde temel becerilerin kazandırılmasında farklı yaş gruplarına etkileri ve katkıları konusunda yaptığı araştırmada, deney gruplarına uygulanan tekniklerin, üç ayrı yaş grubunda keman eğitiminde temel becerileri gerçekleştirebilme seviyelerini olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tokgözlü, (2009 s.83)'nün yaptığı çalışmasında birçok yabancı dilin öğrenim ve öğretilmesinde bir yöntem olarak kabul edilen Neuro Linguistic Programming'in, Arapça diline uyarlanması ve Arapça öğretimi ve öğrenime yeni bir bakış açısı kazandırılması yönünde bir alan çalışması yapmıştır.

Aslan, (2010, s.152-155)'in Neuro Linguistic Programming'in Kurum İçi Halkla İlişkilerin geliştirilmesindeki rolü araştıran çalışmasında, Adana ilindeki bir NLP Merkezi tarafından daha önce yönetici ve çalışan olarak eğitim almış 278 kişi üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda dünyanın birçok ülkesindeki kurumlar ve işletmelerde düzenlenen Neuro Linguistic Programming uygulamalarının kurum içi iletişimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çiftçioğlu Aydemir, (2010, s.114)'in örgütlerde hedef belirleme ve etkili iletişim kurmada yöneticilere sağladığı yararlar açısından NLP teknikleri alan yazında tartışılmıştır. Neuro Linguistic Programming'in liderlerin veya yöneticilerin etkili iletişim ile kişisel ve örgütsel hedeflerin belirlenmesinde çalışandan belirtilen hedeflere ulaşabilmeleri için gereken gayreti göstermelerini sağlamada yararlı olduğu belirtilmektedir.

Targutay, (2010, s.vi-vii)'in yaptığı çalışmada, NLP eğitimi almış 12 İngilizce eğitmeninin Neuro Linguistic Programming'in dil öğretimi üzerindeki rolüne ilişkin algıları nitel olarak araştırılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda, NLP'nin dil öğretimi yaklaşımlarındaki temel unsurları barındırdığı, öğrencilerine öğrenme tarzlarının ve meta programlarının tespit edilmesinin ise dil eğitmenlerinin derslerini planlama çalışmalarında rehberlik edeceği tespit edilmiştir. Öğrenmeye engel teşkil eden dil öğrenme tedirginliğinin, beyin jimnastiği, görselleştirme ve mükemmellik çemberi gibi Neuro Linguistic Programming stratejilerinin öğrencilerin öğrenmedeki beklentilerini olumlu tarafa çevirmede etkili rol üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Güleç, (2012, s.v-vi)'in dördüncü sınıf öğrencilerinin uzun süreli hafızalarını tetiklemek amacıyla, NLP teknikleri ile hikâye anlatımı ile kelime öğretimini araştıran çalışmasında, uygulanan hikâye anlatımı ve NLP tekniklerinin bir öğrenci dışında, diğer öğrencilerin hedef kelimeleri öğrenmeleri açısından etkili olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında son testin uygulanmasından iki hafta sonrasında öğrenciler hedef kelimeleri hatırlamışlardır. Sonuç olarak yapılan çalışmalar, öğrencilerin hedef kelimeleri uzun süreli hafızada yerleştirilmelerinde ve gerektiğinde kullanabilmelerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca öğrencilerin motivasyonlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bilasa, (2013, s.1-12)'nin NLP Pratisyenlik Eğitim Programını değerlendirmek amacıyla Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde toplam altmış dokuz kişi üzerinde

yürütülen araştırmada, katılımcıların genel itibariyle; iletişim becerilerini artırmak, mesleklerinde kullanmak, kişisel gelişimlerini tamamlamak, merakını gidermek, konsantrasyonunu ve motivasyonunu artırmak problemlerle baş etme stratejilerini öğrenmek ve NLP eğitmeni olmak maksadıyla eğitime katıldıkları görölmüştür. NLP Pratisyenlik eğitim programının içeriği, amaçları, öğrenme ve öğretme süreçleri ve değerlendirmesinin ihtiyaç ve beklentilere uygun olduğu tespit edilmiştir.

Taştan, Set, Çayır, (2014, s.66)'ın Neuro Linguistic Programming'in Aile Hekimliğinde kullanımına ilişkin araştırmasında, bu eğitimi alan ve tekniklerini klinik uygulamalarda kullanan aile hekimlerinin hasta ile iyi bir iletişim kurabileceklerini, aynı zamanda konsantrasyon ve motivasyon eksikliği bulunan, iletişim sorunu yaşayan birey ve ailelere özel danışmanlık yapmak suretiyle yaşayacakları iletişim kaynaklı sorulara kısa vadede çözüm bulabilecekleri belirtilmiştir. Ayrıca NLP'deki konuların büyük çoğunluğu tedaviye yönelik olmasının tıp eğitimi almış bireylerce yapılmasını daha kolaylaştıracadığı, aile hekimlerince uygulanmasının kronik hastalıklarda tedavi ve takibinin etkinliğini artıracadığı ifade edilmiştir.

şen, (2014, s.xii)'in hemşirelerde el hijyeni davranışlarının kazanılmasında NLP tekniklerinin etkisini belirlemek amacıyla, Yeditepe Üniversitesi Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğu'ne bağlı çalışan 68 hemşire ile yürütölen araştırmada, sağlık hizmeti ile ilişkili enfeksiyonların önlenmesi için el hijyeni davranışlarının kazanılmasında Neuro Linguistic Programming teknikleri ile zenginleştirilen eğitim programının etkili olduğunu tespit edilmiştir.

Güneñç, Devebakan, Doğan, (2015 s.708-721)'ın bir devlet hastanesinde görev yapan 34 sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada, kurumun yöneticilerinin diğer personelle olan iletişimlerinde Neuro Linguistic Programming Eğitimin, sözsüz iletişim seviyesi, iletişim tarzı ve bireyler arası iletişim süreci üzerindeki etkisinin tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda kullanılan ölçeklerdeki bazı ifadelerdeki değişen algılar, Neuro Linguistic Programming eğitiminin yöneticilerin iletişim düzeyinde etkili olduğu saptanmıştır.

Sharif, Aziz, (2015, s.42-46) risk altındaki ceza evlerindeki öğrencilerin motivasyonlarını yükseltmek amacıyla altı öğrenciye yönelik olarak gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılarak nitel bir araştırma yapmışlarıdır. Araştırmada Neuro Linguistic Programming'in mükemmellik çemberi, gerçek değerler tekniğinizi keşfediniz ve

gevşeme tekniği birbirleriyle ilişkili olarak bu üç teknik birer birer uygulanmıştır. Araştırma bulgularından NLP uygulamasının riskli öğrencilerin motivasyonlarını artırmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aksel, (2016, s.i)'in Nöro Linguistik Programlama (NLP)'nin bir yöntemi olan telkin çalışmalarının performans artırıcı etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmasında, Maxx Yatırım Tic. A.Ş.-Maxx Store çalışanlarından 20 kişi üzerinde NLP telkinleri uygulanarak çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, takım çalışmasını benimsemiş organizasyonlarda Neuro Linguistic Programming telkinlerinin performansa artırıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kestane Ünal, (2016, s.182-202)'in yaptığı çalışmada Neuro Linguistic Programming'in kişisel satış eğitim tekniği olarak değerlendirilebileceğın ortaya koyabilmek için literatür taramasına dayanarak NLP tekniği hakkında bilgi vererek, kişisel satışta nasıl kullanılacağına ilişkin bilgiler sunmuştur. Ayrıca NLP eğitiminin müşteri-satış elemanı ilişkilerini doğru iletişim teknikleri kullanarak güçlendirmede etkili bir teknik olduğu belirtilmektedir.

Ölmez, (2016, s.99-102) İstanbul ilinde yaşayan, aile hayatları içinde problem yaşamakta olan üniversite eğitimi almış, çocukları 6 ve 12 yaş aralığında olan anne babalar ve çocuklar olarak belirlenmiştir. Yaratıcı drama, eğitici drama ve psikodrama yöntemleri ele alınmak suretiyle, Neuro Linguistic Programming prensipleri uygulamalı olarak seçilen örnek aileler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı bakış açıları geliştirmek, kalıplaşmış ve sıradan sözel ve bedensel yönergeler yerine yaratıcı ve eğlenceli çözümler keşfetmek aileler için yeni bir deneyim oluşturmuştur. Bunun yanında NLP'nin hayal gücü imgeleriyle iyileştirici bir netice alındığı tespit edilmiştir.

Turan, Kodaz, Turan, (2016, s.120-124) Neuro Linguistic Programming veya NLP tekniklerinin kullanımının Türkiye'deki öğretmenlerin mesleki başarıları ve motivasyonlarına etkisini belirlemek amacıyla, Ankara ilinde NLP eğitim veren kurumdan eğitim almış 68 öğretmen üzerinde anket çalışması yapılmıştır. NLP Eğitiminden sonra, öğretmenlerin mesleki başarıları ve motivasyonları, okul, ebeveyn ve öğrencilerle olan ilişkin uygulanan t testinde analiz edilmiş olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. NLP'nin kişisel gelişimi destekleyen bir yöntem olduğu gösterilmiştir. Diğer yandan, araştırma bulgularında, öğretmenlerin stresini azalttığı, iletişim becerilerinin arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca NLP'nin antropolojinin en temel noktası

olan insanları olumlu yönde etkilediğini görülmüştür. NLP Trainer Eğitiminin öğretmen için çok yararlı olduğu ve NLP eğitiminden sonra öğretmenlerin, öğrencilerin dikkatini çekmede daha etkili oldukları belirlenmiştir.

Keskin, Kodaz, (2017, s.34) yapmış oldukları çalışmada, son yıllarda iletişim, takım çalışması, yönetim, motivasyon, aile iletişim, tıp, liderlik, hedef belirleme ve liderlik vb. birçok alanda kullanılan NLP'nin yöntem ve tekniklerinin spor sektöründeki organizasyonlarda, ülke sporlarında sporcunun performansına etkileri incelemişlerdir.

Eroğlu, Çevik, (2018, s.10) Ventrogluteal alana intramüsküler enjeksiyon uygulamasına yönelik hemşirelere ve ebelere verilen eğitimde NLP tekniklerinin etkisini belirlemek amacıyla yapılmış deneysel bir araştırma yapmışlardır. Bu amaçla bir devlet hastanesinde hemşirelik ve ebelik bölümü mezunu olan ve intramüsküler enjeksiyon uygulaması olan kliniklerde çalışan, öncesinde NLP ile ilgili herhangi bir eğitime katılmamış olan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 45 deney 45 kontrol grubunda olmak üzere toplam 90 hemşire ve ebe belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; deney ve kontrol grubu arasında eğitim öncesi ve eğitim sonrasında ventrogluteal bölgeye ilişkin bilgi düzeyi puan ortalamalarının değişim puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NLP EĞİTİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Araştırmanın genel amacı NLP (Neuro Linguistic Programming, Beyin Dili Programlama) ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada katılımcıların NLP eğitimi alıp almadıkları incelenmekte ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkisi incelenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Çalışmamızda elde edilecek sonuçların değerlendirilmesinde aşağıdaki sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Araştırma sınırlılıklarını oluşturan konular maddeler halinde şöyledir:

1. Ankara ilinde yapılan araştırma, temel olarak iki ana grup olarak düşünülmüş ve anket çalışması bu iki gruba uygulanmıştır.

Yöneticiler: Kamu ve özel sektördeki işletmelerin çeşitli kademelerinde yönetici pozisyonunda görev alan, NLP eğitimi almış ve almamış personeli kapsamaktadır.

Çalışanlar: Kamu ve özel sektördeki işletmelerin çeşitli kademelerinde NLP eğitimi almış ve almamış, kadrolu veya sözleşmeli olarak görev yapan, memur ve personeli kapsamaktadır.

2. Aynı araştırmadan elde edilecek sonuçlar farklı illerde aynen geçerli olmayabilir.

3. Sadece Ankara ilindeki yönetici ve çalışanlar üzerinde bir uygulama yapıldığından varılacak sonuç tüm illeri temsil etmeyebilir.

4. Anket formunu alan ve geri dönüş sağlamayan kişiler, çalıştıkları kurumu eleştiriyor gibi görünmekten çekindiklerini belirterek çalışmada yer almayı tercih etmediler.

5. Genelde yoğun iş yükü altında çalışan kişiler anket çalışmalarına katılmak konusunda zamanlarının olmadığını belirttiler.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H1a: İşbirliği; H1b: Uyma; H1c: Uzlaşma; H1d: Kaçınma; H1e: Hükmetme) cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H2a: İşbirliği; H2b: Uyma; H2c: Uzlaşma; H2d: Kaçınma; H2e: Hükmetme) yaş grupları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H3a: İşbirliği; H3b: Uyma; H3c: Uzlaşma; H3d: Kaçınma; H3e: Hükmetme) medeni durumları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H4: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H4a: İşbirliği; H4b: Uyma; H4c: Uzlaşma; H4d: Kaçınma; H4e: Hükmetme) öğrenim düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H5: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H5a: İşbirliği; H5b: Uyma; H5c: Uzlaşma; H5d: Kaçınma; H5e: Hükmetme) unvanları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H6: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H6a: İşbirliği; H6b: Uyma; H6c: Uzlaşma; H6d: Kaçınma; H6e: Hükmetme) gelir düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H7: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H7a: İşbirliği; H7b: Uyma; H7c: Uzlaşma; H7d: Kaçınma; H7e: Hükmetme) mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H8: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H8a: İşbirliği; H8b: Uyma; H8c: Uzlaşma; H8d: Kaçınma; H8e: Hükmetme) görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H9: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H9a: İşbirliği; H9b: Uyma; H9c: Uzlaşma; H9d: Kaçınma; H9e: Hükmetme) NLP Eğitimi alıp almamaları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H10: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H10a: İşbirliği; H10b: Uyma; H10c: Uzlaşma; H10d: Kaçınma; H10e: Hükmetme) NLP Uzmanlık düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.4.1. Örnekleme Süreci

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 10 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır. Kamu ve özel sektörde, yönetici veya çalışan konumunda bulunan kişiler araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır ve anket formu 290 kişiye dağıtılmış, 245 anket geri toplanmıştır. Toplanan anket formlarından hatalı ya da eksik doldurulduğu tespit edilen 5 tanesi araştırma dışı bırakılarak analizlere dahil edilmemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket ve online anket formu kullanılmıştır. Analizler 240 personelin verdiği cevaplar üzerinden değerlendirilmiştir. Ankete katılım oranı yaklaşık %82'dir.

3.4.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Anket formu 2 bölümden ve toplamda 38 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ve NLP Eğitimi ile ilgili bilgilerden oluşan 10 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise katılımcılara Çatışma Yönetimi Tarzları Envanteri başlığı altında toplam 28 soru sorulmuş ve uyuşmazlık veya çatışma durumlarıyla karşılaşmaları halinde hangi davranış biçimlerini sergiledikleri sorulmuştur.

Anket formunda yer verilen Çatışma Yönetimi Tarzları Envanteri başlıklı ölçek Rahim tarafından geliştirilmiş olan ROCI -II (Rahim Organizational Inventory) Çatışma

Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nden uyarlanmıştır. Bu ölçek hem Türkiye'de hem de Dünya'da çatışma yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda en fazla kullanılan ölçeklerden biridir. Ölçek, Gümüşeli (1994) ve Özmen (1997) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve ayrı ayrı hazırlanan ölçek formları için güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu araştırmada ölçeğin eşdeğer statüde olanların yaşadıkları çatışmalar için B formu olarak adlandırılan ve 28 sorudan oluşan ROCI-II- B formu kullanılmıştır. Her bir soru çatışma yönetim stratejilerinden İşbirliği, Uzlaşma, Uyma, Hükmetme ve Kaçınma boyutlarını ölçmektedir. Anketin 1, 4, 6, 12, 18, 20 maddelerinde işbirliği; 8, 10, 16, 19, 23, 26 maddelerinde uyma; 2, 7, 15, 25, 27 maddelerinde uzlaşma; 3, 5, 9, 11, 13, 28 maddelerinde kaçınma; 14, 17, 21, 22, 24 maddelerinde ise hükmetme boyutlarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Katılımcılardan iş yerlerinde karşı karşıya kaldıkları çatışma durumlarını ve bu durumda sergiledikleri davranışları esas alarak ankette yer alan ifadelere yanıt vermeleri istenmiştir. Yanıt seçenekleri 5'li Likert Ölçeğine göre 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Bir Fikrim Yok, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Anket yardımıyla toplanan veriler SPSS 22.0 istatistiksel analiz programına girildikten sonra Missing Value (Kayıp Veri) analizi yapılarak anket içeriğindeki ifadelerde boş bırakılan yanıtların sistematik dağılıp dağılmadığı incelenmiş ve herhangi bir boş yanıt olmadığı tespit edilmiştir. Veri analizi sürecinde öncelikle frekans analizi uygulanmış ve anket çalışmasına katılan kişiler demografik özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Sonraki aşamada Çatışma Yönetimi Tarzları Envanterinde yer alan ifadelerin güvenilirlik değeri Cronbach's Alfa katsayısı yardımıyla incelenmiştir. Sonraki aşamada demografik özellikler ve çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkiler Korelasyon Analizi yardımıyla incelenmiştir. Bu analizde amaç, katılımcıların hangi demografik özellikleri ile hangi çatışma yönetimi tarzı arasında bir ilişki bulunduğunu belirlemek ve sonraki aşamada hangi fark testlerinin yapılacağına karar vermektir. Fark testlerinin uygulanması sürecinde karşılaştırılacak grupların gözlem sayıları baz alınarak Parametrik Olan ya da Parametrik Olmayan Fark Testleri gerçekleştirilmiştir.

3.5.1. Demografik Özellikler

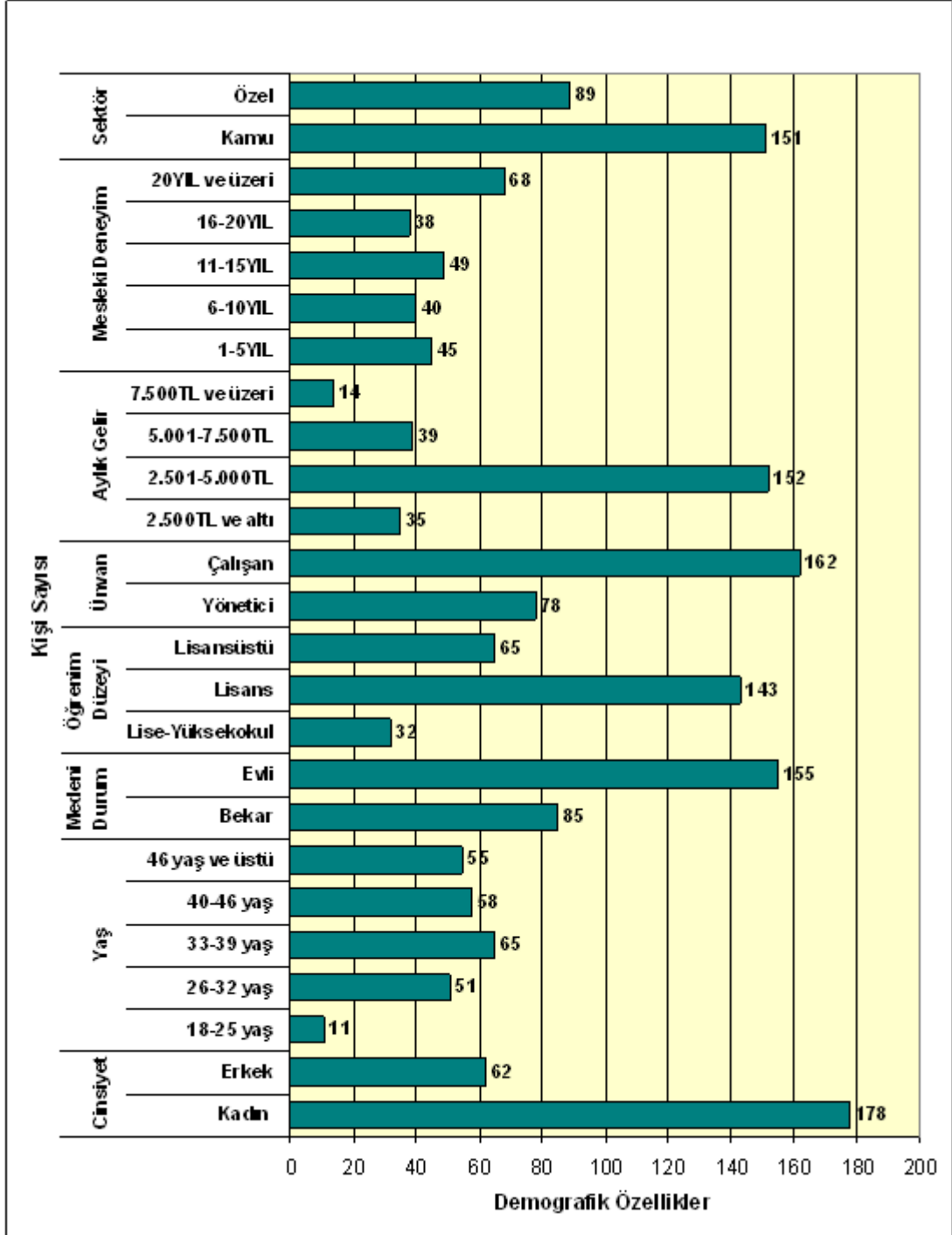
Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özellikleri aşağıdaki tablolar ve grafiklerde ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

Tablo 4. Demografik Özellikler

Demografik	Grup	Frekans	Yüzde	Demografik	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	178	74,2	Ünvan	Yönetici	78	32,5
	Erkek	62	25,8		Çalışan	162	67,5
	Toplam	240	100,0		Toplam	240	100,0
Yaş	18-25 yaş	11	4,6	Aylık Gelir	2.500TL ve altı	35	14,6
	26-32 yaş	51	21,3		2.501-5.000TL	152	63,3
	33-39 yaş	65	27,1		5.001-7.500TL	39	16,3
	40-46 yaş	58	24,2		7.500TL ve üzeri	14	5,8
	46 yaş ve üstü	55	22,9		Toplam	240	100,0
	Toplam	240	100,0		Mesleki Deneyim	1-5YIL	45
Medeni Durum	Bekar	85	35,4	6-10YIL		40	16,7
	Evli	155	64,6	11-15YIL		49	20,4
	Toplam	240	100,0	16-20YIL		38	15,8
Öğrenim Düzeyi	Lise-Yüksekokul	32	13,3	20YIL ve üzeri		68	28,3
	Lisans	143	59,6	Toplam		240	100,0
	Lisansüstü	65	27,1	Sektör	Kamu	151	62,9
	Toplam	240	100,0		Özel	89	37,1
			Toplam		240	100,0	

Tablo 4’te ve Grafik 1’de görüleceği üzere ankete katılanların 178 tanesi kadın, 62 tanesi erkektir. 18-25 yaş arası katılımcı sayısı 11 iken en fazla katılımcının 33-39 yaş grubundan olduğu (65 kişi) görülmüştür. Medeni durumla açısından yapılan gruplandırmada 85 katılımcının bekar olduğu, 155 katılımcının ise evli olduğu görülmüştür. Öğrenim düzeyleri açısından yapılan gruplandırma sonucunda katılımcıların %13,3’ünün lise ya da yüksekokul mezunu olduğu, %59,6’sının lisans mezunu olduğu ve %27,1’inin ise lisansüstü öğrenim düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Anket çalışmasına katılan yönetici sayısı 78 kişi iken, çalışan sayısı 162 kişidir. Aylık gelir düzeyleri açısından yapılan gruplandırma sonucunda katılımcıların yarıdan fazlasının 2.501 ile 5.000 TL arası maaş aldıkları, 7.500 TL üzeri maaş alan katılımcı sayısının ise 14 kişi olduğu görülmüştür. Katılımcıların 45 tanesi 1-5 yıl arası mesleki deneyim sahibi iken 20yıl ve üzeri mesleki deneyim sahibi çalışan sayısının diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu görülmüştür (68 kişi). Sektör açısından yapılan

gruplandırma sonucunda ise katılımcıların %92,9'unun kamuda, %37,1'inin ise özel sektörde çalıştıkları belirlenmiştir. Tablodaki gruplar ve kişi sayıları, grafik 1'de de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.



Grafik 1. Demografik Özellikler

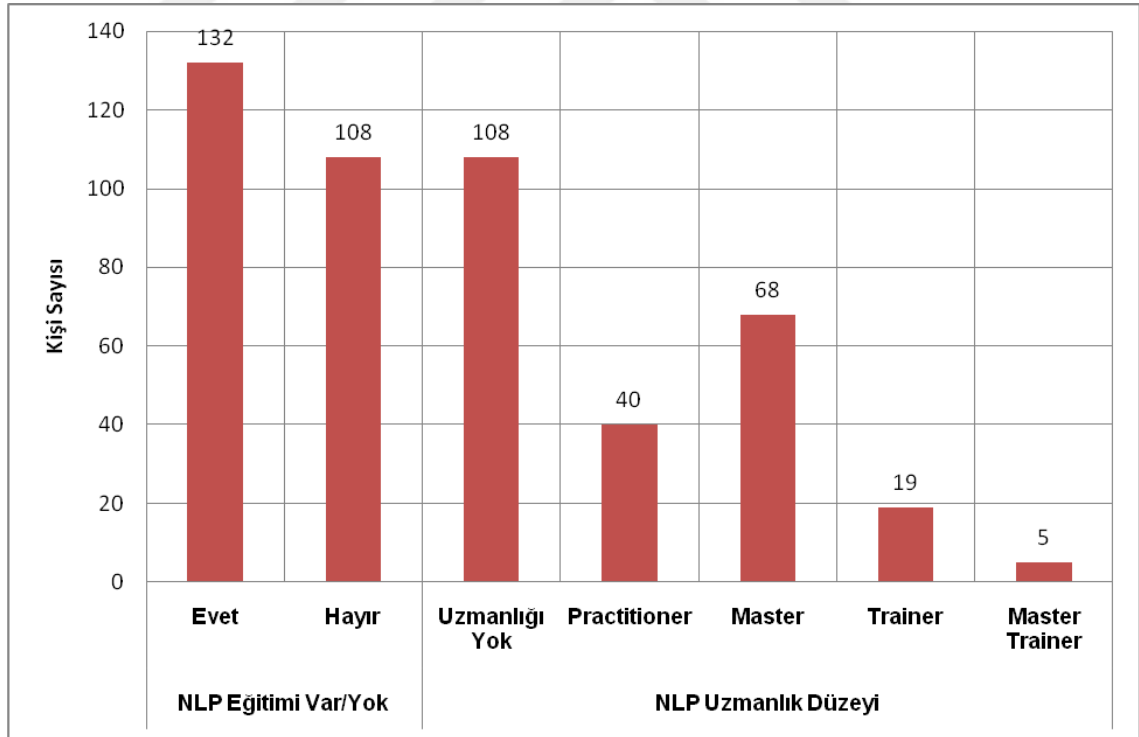
Tablo 5'te ise katılımcılar NLP eğitimi alıp almadıkları ve NLP uzmanlık düzeyleri bakımından gruplandırılarak listelenmiştir. NLP eğitimi aldığını ifade eden

katılımcı sayısı 132 kişi iken, NLP eğitimi almadığını ifade eden katılımcı sayısı 108 kişidir.

Tablo 5. Çalışanların NLP Uzmanlık Düzeyleri

	Grup	Frekans	Yüzde
NLP Eğitimi Var/Yok	Evet	132	55,0
	Hayır	108	45,0
	Toplam	240	100,0
NLP Uzmanlık Düzeyi	Uzmanlığı Yok	108	45,0
	Practitioner	40	16,7
	Master	68	14,2
	Trainer	19	22,1
	Master Trainer	5	2,1
	Toplam	240	100,0

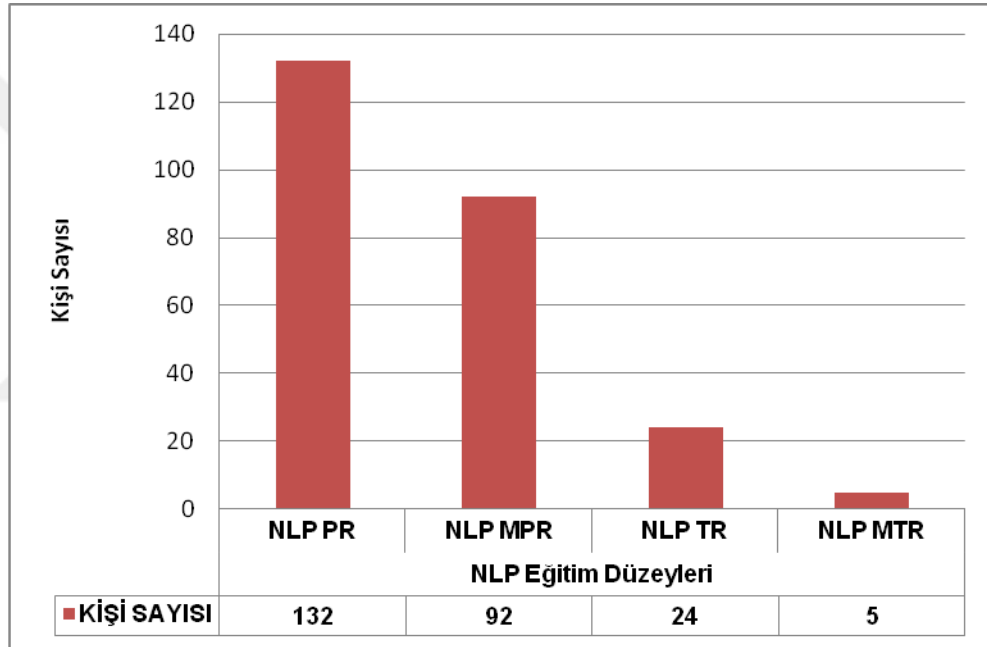
NLP uzmanlık düzeyi bakımından yapılan gruplandırmaya göre katılımcıların neredeyse yarısı (108 kişi) herhangi bir uzmanlıklarının olmadığını beyan ederken, master trainer düzeyinde uzmanlık sahibi olanların sayısı 5 kişi ile sınırlı kalmıştır. Tablodaki gruplar ve kişi sayıları Grafik 2’de de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.



Grafik 2. NLP Uzmanlık Düzeyleri

Grafik 3’te ise NLP Eğitimi aldıklarını ifade eden 132 kişinin eğitim düzeyleri listelenmiş ve gösterilmiştir. Bir kişinin NLP Master Practitioner, NLP Trainer ya da

NLP Master Trainer uzmanlığına sahip olabilmesi için öncelikle ilk aşama eğitimi olan NLP Practitioner eğitimini tamamlaması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, NLP Uzmanlık düzeyleri; NLP Practitioner seviyesinden başlayıp NLP Master Trainer aşamasına kadar ilerleyen 4 eğitim düzeyini içermekte ve adayın bir sonraki uzmanlık eğitimini alabilmesi için önceki eğitimi tamamlaması gerekmektedir. Grafikte görüleceği üzere, NLP Eğitimi aldıklarını ifade eden katılımcıların tamamı (132 kişi) NLP Practitioner eğitimini tamamlamışlardır. Bu kişilerden 92 tanesi NLP Master Practitioner eğitimini de almıştır. NLP Trainer eğitimini alan kişi sayısı ise büyük ölçüde azalmış ve 24 kişiyle sınırlı kalmıştır. Son olarak ilk 3 eğitimi aldıkları halde NLP Master Trainer eğitimine katılan kişi sayısı 5 ile sınırlı kalmıştır.



Grafik 3. NLP Eğitim Düzeyleri

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan Çatışma Yönetimi Tarzları Envanteri ölçeğinin güvenilirlik düzeyini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu analizi yaparken önemli noktalardan birisi Cronbach's Alpha değerinin yer aldığı aralığa göre ölçülen değişkenin güvenilirlik düzeyine karar verilmektedir. Bu değer;

- 0.40 değerinin altında olması ölçeğin güvenilir olmadığını
- 0.40-0.60 değerleri arasında olması ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu
- 0.60-0.80 değerleri arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu

- 0.80-1.00 değerleri arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Çatışma Yönetimi Tarzları Envanteri ölçeğinde yer alan 28 ifadenin genel güvenilirlik düzeyi ölçüldüğünde bu değerin ,614 olduğu ve ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6. Çatışma Yönetimi Stratejileri
Güvenilirlik Düzeyi**

Cronbach's Alpha	Bileşen Sayısı
,614	28

3.5.3. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Tarzları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Aşağıdaki bölümlerde anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özellikleri, NLP eğitimi ve uzmanlığı ile ilgili bilgileri ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili verilerin karşılıklı ilişkilerini gösteren korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde temel amaç, sonraki bölümlerde yapılacak olan fark testlerinde hangi değişkenlerin analiz kapsamına alınacağını belirlemektir.

Tablo 7’de görüleceği üzere çatışma yönetimi stratejilerinin herbirine ait ortalama değerleri 3’ün altında çıkmıştır. Diğer bir deyişle; katılımcıların çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtların ortalamaları 3 değerinin altındadır. Likert ölçeğinde 3 değeri “Bir Fikrim Yok” yanıtına karşılık gelmekte, 3’ün altındaki değerler katılımcıların ifadelere ağırlıklı olarak “Kesinlikle katılmıyorum” ya da “Katılmıyorum” yanıtını verdiklerini göstermektedir.

Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Strateji	Ortalama	Standart Sapma	N
İşbirliği	2,3986	,53722	240
Uyma	1,9854	,40642	240
Uzlaşma	2,8325	,52783	240
Kaçınma	2,1076	,41543	240
Hükmetme	2,5617	,45834	240

Bu açıdan bakıldığında katılımcıların çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili ifadelere kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve bir fikrim yok şeklinde değişen yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Tablo 8'deki korelasyon analizinde ise değişkenler arası ilişkiler incelenmiş ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Tabloda görüleceği üzere katılımcıların yaşları ile çatışma yönetimi stratejilerinden biri olan İşbirliği stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ($,05$ anlam düzeyinde) ancak oldukça zayıf, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = ,144$; $p < ,05$). Bu değer, çalışanların yaşları arttıkça, işbirliği stratejisine başvurma davranışlarının da arttığını göstermektedir.

Katılımcıların ünvanları ile çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği ve uzlaşma boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı olmakla birlikte zayıf ilişkiler olduğu belirlenmiştir (işbirliği için $r = -,137$; $p < ,05$ ve uzlaşma için $r = -,129$; $p < ,05$). Katılımcıların yönetici ya da çalışan olmaları bakımından işbirliği ve uzlaşma stratejilerine başvurma biçimlerinde farklılıklar olduğu görülmektedir, bu ilişkiler sonraki bölümlerde incelenmiştir. Çalışanların mesleki deneyimleri ile uzlaşma stratejisi uygulama davranışları arasında da ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = ,128$; $p < ,05$). Bu ilişki pozitif yönlü ve zayıf olmakla birlikte istatistiksel açıdan anlamlıdır. Çalışanların mesleki deneyimleri arttıkça, uzlaşma stratejisine daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir.

Katılımcıların görev yaptıkları sektör ile işbirliği stratejisi ve uzlaşma stratejisi arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir (İşbirliği için $r = ,143$; $p < ,05$ ve uzlaşma için $r = ,218$; $p < ,01$). Çalışanların görev yaptıkları sektör ile uzlaşma stratejisi arasındaki ilişki, sektör ile işbirliği stratejisi arasındaki ilişkiye kıyasla istatistiksel açıdan daha anlamlı ve güçlüdür. Bu değerler, çalışanların kamuda ya da görev almaları bakımından işbirliği stratejisine ya da uzlaşma stratejisine başvurma davranışlarında farklılık olabileceğini göstermektedir.

Çalışanların NLP eğitimi almaları ya da almamaları ile çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisi dışındaki tüm stratejiler arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde NLP eğitimi alma/almama ile işbirliği stratejisi arasındaki ilişkinin ($r = -,469$; $p < ,01$) istatistiksel açıdan en anlamlı ve güçlü ilişki olduğu, NLP eğitimi alma/almama ile en zayıf ilişkide olan çatışma yönetimi boyutunun ise kaçınma stratejisi olduğu görülmüştür ($r = -,134$; $p < ,05$).

Tablo 8. Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Cinsiyet	-														
2. Yaş	-,053	-													
3. Medeni Hal	,059	,329**	-												
4. Öğrenim Düzeyi	,176**	-,012	-,089	-											
5. Unvan	-,099	-,151*	-,105	-,119	-										
6. Aylık Gelir	,154*	,172**	,185**	,237**	-,438**	-									
7. Mesleki Deneyim	-,073	,730**	,198**	,068	-,059	,270**	-								
8. Sektör	,059	-,140*	-,117	-,170**	-,351**	-,022	-,300**	-							
9. NLP Eğitimi Var/Yok	-,017	-,197**	-,066	,096	,216**	-,132*	-,124	-,209**	-						
10. NLP Uzmanlığı	,087	,014	,009	-,016	-,171*	,133	,019	,199*	a	-					
11. İşbirliği	,026	,144*	,063	,038	-,137*	,065	,110	,143*	-,469**	,008	-				
12. Uyma	-,002	-,063	-,116	,107	-,021	-,055	-,056	,028	,150*	,175*	,224**	-			
13. Uzlaşma	-,011	,104	,029	-,047	-,129*	,063	,128*	,218**	-,457**	,112	,377**	-,007	-		
14. Kaçınma	-,046	-,022	-,049	,102	-,059	,079	-,022	,026	-,134*	,127	,318**	,282**	,319**	-	
15. Hükmetme	,045	-,035	,014	,036	,027	-,065	-,003	,012	,263**	,172*	,199**	,353**	,056	,132*	-

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

* ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

Korelasyon analizi sonucunda çalışanların cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi ve aylık gelirleri ile çatışma yönetimi stratejilerinin hiçbiri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, H1, H3, H4 ve H6 hipotezleri Reddedilmiş ve sonraki aşamalarda bu demografik özellikler açısından fark testleri uygulanmasına gerek görülmemiştir.

3.5.4. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Yukarıdaki korelasyon analizi tablosundaki ilişkiler esas alınarak, hangi çatışma yönetimi stratejisinde çalışanların hangi demografik özellikleri açısından farklılık olduğu fark testleri yardımıyla incelenmiştir. Tabloya göre demografik özelliklerden yaş, unvan, mesleki deneyim, sektör, NLP Eğitimi alıp almama ve NLP Uzmanlık düzeyi ile çatışma yönetimi tarzlarının bazı alt boyutları arasında ilişkiler bulunmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde bu ilişkiler incelenmiştir.

3.5.4.1. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Yaş grupları açısından fark testlerinin uygulanması aşamasında öncelikle yaş gruplarındaki gözlem sayıları incelenmiş (Tablo 4) ve grup gözlem sayıları arasında belirgin farklılık olduğu görülmüştür. Bu amaçla parametrik olmayan karşılaştırma testlerinden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla fark testi uygulanmıştır, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tabloda görüleceği üzere değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren istatistiksel anlamlılık değerlerinin hepsi ,05 anlam düzeyinin üzerinde çıkmıştır. Diğer bir deyişle; katılımcıların çatışma yönetimi tarzları, yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. H2a, H2b, H2c, H2d, H2e hipotezleri Reddedilmiştir.

Tablo 9. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Strateji	Yaş	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
İŞBİRLİĞİ	18-25 yaş	11	93,86	Ki-Kare 5,517	sd 4	Anlamlılık (p) ,238
	26-32 yaş	51	113,97			
	33-39 yaş	65	123,25			
	40-46 yaş	58	113,60			
	46 yaş ve üstü	55	135,90			
UYMA	18-25 yaş	11	109,91	Ki-Kare 8,816	sd 4	Anlamlılık (p) ,066
	26-32 yaş	51	143,44			
	33-39 yaş	65	118,79			
	40-46 yaş	58	118,97			
	46 yaş ve üstü	55	104,98			
UZLAŞMA	18-25 yaş	11	104,14	Ki-Kare 3,202	sd 4	Anlamlılık (p) ,525
	26-32 yaş	51	121,25			
	33-39 yaş	65	116,57			
	40-46 yaş	58	114,92			
	46 yaş ve üstü	55	133,60			
KAÇINMA	18-25 yaş	11	101,77	Ki-Kare 6,694	sd 4	Anlamlılık (p) ,153
	26-32 yaş	51	123,72			
	33-39 yaş	65	136,43			
	40-46 yaş	58	107,62			
	46 yaş ve üstü	55	116,02			
HÜKMETME	18-25 yaş	11	110,41	Ki-Kare 2,983	sd 4	Anlamlılık (p) ,561
	26-32 yaş	51	134,41			
	33-39 yaş	65	118,42			
	40-46 yaş	58	119,14			
	46 yaş ve üstü	55	113,51			

3.5.4.2. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının ünvanları bakımından karşılaştırılması amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır. Tabloda görüleceği üzere çalışanların işbirliği stratejisini uygulama biçimlerinde yönetici ya da çalışan olmaları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,034$). Yönetici ve çalışanların işbirliği başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değerlerin yöneticiler için 2,5043; çalışanlar için 2,3477 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre; yöneticiler, çatışma yönetimi sürecinde işbirliği stratejisini çalışanlara kıyasla daha fazla kullanmaktadırlar. H5a Kabul Edilmiştir.

Tabloda görüleceği üzere çalışanların uzlaşma stratejisini uygulama biçimlerinde yönetici ya da çalışan olmaları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı

farklılık bulunmaktadır ($p = ,045$). Yönetici ve çalışanların uzlaşma başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değer yöneticiler için 2,9308; çalışanlar için 2,7852 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre; yöneticiler, çatışma yönetimi sürecinde uzlaşma stratejisini çalışanlara kıyasla daha fazla kullanmaktadırlar. H5c Kabul edilmiştir. Diğer çatışma yönetimi stratejilerinde (uyuma, kaçınma ve hükmetme) çalışanların ünvanları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle; H5b, H5d ve H5e Reddedilmiştir.

Tablo 10. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Ünvana Göre Karşılaştırılması

Strateji	Ünvan	N	Ortalama	t	Anlamlılık (p)
İŞBİRLİĞİ	Yönetici	78	2,5043	2,130	,034
	Çalışan	162	2,3477		
UYMA	Yönetici	78	1,9979	,329	,743
	Çalışan	162	1,9794		
UZLAŞMA	Yönetici	78	2,9308	2,014	,045
	Çalışan	162	2,7852		
KAÇINMA	Yönetici	78	2,1432	,919	,359
	Çalışan	162	2,0905		
HÜKMETME	Yönetici	78	2,5436	-,423	,673
	Çalışan	162	2,5704		

3.5.4.3. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin mesleki deneyimleri açısından karşılaştırılması sürecinde Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tabloda görüleceği üzere değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren istatistiksel anlamlılık değerlerinden sadece kaçınma ile ilgili olan p değeri ,05 anlam düzeyinin altında çıkmıştır ($p = ,019$). Bu değer çalışanların çatışma yönetimi sürecinde başvurdukları kaçınma stratejisinin mesleki deneyimleri açısından farklılık içerdiğini göstermektedir.

Ortanca değerler incelendiğinde kaçınma stratejisine en fazla başvuran mesleki deneyim grubunun 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlar olduğu (Ortanca değer= 142,68), en az başvuran mesleki deneyim grubunun ise 16-20 yıl mesleki deneyime sahip olan çalışan grubu olduğu görülmektedir (Ortanca değer= 101,49).

Bu sonuçlara göre; H7a, H7b, H7c ve H7e hipotezleri reddedilmiştir. H7d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Strateji	Mesleki Deneyim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
İŞBİRLİĞİ	1-5 yıl	45	99,43	Ki-Kare 6,593	sd 4	Anlamlılık (p) ,159
	6-10 yıl	40	131,14			
	11-15 yıl	49	116,89			
	16-20 yıl	38	132,37			
	20yıl ve üzeri	68	124,15			
UYMA	1-5 yıl	45	123,36	Ki-Kare 4,593	sd 4	Anlamlılık (p) ,332
	6-10 yıl	40	137,43			
	11-15 yıl	49	121,92			
	16-20 yıl	38	118,80			
	20yıl ve üzeri	68	108,58			
UZLAŞMA	1-5 yıl	45	95,60	Ki-Kare 8,744	sd 4	Anlamlılık (p) ,068
	6-10 yıl	40	137,44			
	11-15 yıl	49	120,12			
	16-20 yıl	38	123,09			
	20yıl ve üzeri	68	125,84			
KAÇINMA	1-5 yıl	45	106,59	Ki-Kare 11,774	sd 4	Anlamlılık (p) ,019
	6-10 yıl	40	134,43			
	11-15 yıl	49	142,68			
	16-20 yıl	38	101,49			
	20yıl ve üzeri	68	116,15			
HÜKMETME	1-5 yıl	45	129,80	Ki-Kare 1,417	sd 4	Anlamlılık (p) ,841
	6-10 yıl	40	113,48			
	11-15 yıl	49	121,47			
	16-20 yıl	38	121,50			
	20yıl ve üzeri	68	117,22			

3.5.4.4. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının Görev Yaptıkları Sektör Açısından Karşılaştırılması

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının görev yaptıkları sektör bakımından karşılaştırılması amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır. Tabloda görüleceği üzere çalışanların işbirliği stratejisini ve uzlaşma stratejisini uygulama biçimlerinde görev yaptıkları sektör bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir (İşbirliği için $p = ,027$; uzlaşma için $p = ,001$). Kamuda çalışan ve özel sektörde çalışan kişilerin işbirliği başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değerlerin kamudakiler için 2,3400; özel sektördeki için 2,4981 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre; özel sektördeki çalışanların işbirliği stratejisine kamuda çalışan kişilere kıyasla daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir. H8a Kabul Edilmiştir.

Tabloda görüleceği üzere çalışanların uzlaşma stratejisini uygulama biçimlerinde kamuda ya da özel sektörde çalışmaları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,001$). Kamuda çalışan ve özel sektörde çalışan kişilerin uzlaşma başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değer kamudakiler için 2,7444; özel sektördeki için 2,9820 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre; özel sektördeki çalışanların uzlaşma stratejisine kamuda çalışan kişilere kıyasla daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir. H8c Kabul Edilmiştir.

Diğer çatışma yönetimi stratejilerinde (uyuma, kaçınma ve hükmetme) çalışanların görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle; H8b, H8d ve H8e hipotezleri Reddedilmiştir.

Tablo 12. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Sektöre Göre Karşılaştırılması

Strateji	Sektör	N	Ortalama	t	Anlamlılık (p)
İŞBİRLİĞİ	Kamu	151	2,3400	-2,221	,027
	Özel	89	2,4981		
UYMA	Kamu	151	1,9768	-,426	,670
	Özel	89	2,0000		
UZLAŞMA	Kamu	151	2,7444	-3,445	,001
	Özel	89	2,9820		
KAÇINMA	Kamu	151	2,0993	-,374	,709
	Özel	89	2,1217		
HÜKMETME	Kamu	151	2,5576	-,178	,859
	Özel	89	2,5685		

3.5.4.5. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının NLP Eğitimi Alıp Almamaları Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının NLP eğitimi alıp almamaları bakımından karşılaştırılması amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır. Tabloda görüleceği üzere çalışanların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin hepsinde NLP eğitimi alıp almamaları bakımından farklılıklar tespit edilmiştir. Tüm istatistiksel anlamlılık değerleri ,05 anlam düzeyinin altındadır. Bu değerler, NLP eğitimi almış olan çalışanlar ile NLP eğitimi almamış olan çalışanlar arasında çatışma yönetimi stratejilerine başvurma bakımından anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Çalışanların her bir çatışma yönetimi stratejisi ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde;

- NLP eğitimi almış olan çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla işbirliği stratejisine daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,000$). NLP eğitimi almış çalışanların işbirliği boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 2,6263 iken NLP eğitimi almamış çalışanların yanıt ortalaması 2,1204 çıkmıştır. Bu değerlere göre, NLP eğitimi almış çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla işbirliği stratejisine daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir.

- NLP eğitimi almamış olan çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla uyma stratejisine daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,020$). NLP eğitimi almamış çalışanların uyma boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 2,0525 iken NLP eğitimi almış çalışanların yanıt ortalaması 1,9306 çıkmıştır. Bu değerlere göre, NLP eğitimi almamış çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla uyma stratejisine daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir.

- NLP eğitimi almış olan çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla uzlaşma stratejisine daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,000$). NLP eğitimi almış çalışanların uzlaşma boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 3,0500 iken NLP eğitimi almamış çalışanların yanıt ortalaması 2,5667 çıkmıştır. Bu değerlere göre, NLP eğitimi almış çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla uzlaşma stratejisine daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir.

- NLP eğitimi almış olan çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla kaçınma stratejisine daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,038$). NLP eğitimi almış çalışanların kaçınma boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 2,1578 iken NLP eğitimi almamış çalışanların yanıt ortalaması 2,0463 çıkmıştır. Bu değerlere göre, NLP eğitimi almış çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla kaçınma stratejisine daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir.

- NLP eğitimi almamış olan çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla hükmetme stratejisine daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,000$). NLP eğitimi almamış çalışanların hükmetme boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 2,6944 iken NLP eğitimi almış çalışanların yanıt ortalaması 2,4530 çıkmıştır. Bu değerlere göre, NLP eğitimi almamış çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla hükmetme stratejisine daha fazla başvurdukları kabul edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalara göre, H9a, H9b, H9c, H9d ve H9e hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 13. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin NLP Alma/Almama Durumuna Göre Karşılaştırılması

Strateji	NLP Eğitimi	N	Ortalama	t	Anlamlılık (p)
İŞBİRLİĞİ	Evet	132	2,6263	8,203	,000
	Hayır	108	2,1204		
UYMA	Evet	132	1,9306	-2,333	,020
	Hayır	108	2,0525		
UZLAŞMA	Evet	132	3,0500	7,7916	,000
	Hayır	108	2,5667		
KAÇINMA	Evet	132	2,1578	2,084	,038
	Hayır	108	2,0463		
HÜKMETME	Evet	132	2,4530	-4,198	,000
	Hayır	108	2,6944		

3.5.4.6. Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarının NLP Uzmanlık Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının NLP uzmanlık düzeyleri açısından karşılaştırılması amacıyla Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 14’te görüleceği üzere kaçınma stratejis dışındaki çatışma yönetimi stratejilerinde, çalışanların NLP uzmanlık düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

- Çalışanların çatışma yönetiminde işbirliğine başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,000). İşbirliği ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde trainer uzmanlık grubundaki çalışanların diğer gruplardaki çalışanlara kıyasla bu stratejiye en fazla başvuran çalışanlar oldukları görülmektedir (Ortanca= 160,39). **H10a hipotezi Kabul edilmiştir.**

- Çalışanların çatışma yönetiminde uyma stratejisine başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,002). NLP uzmanlığı gruplarının ortanca değerleri incelendiğinde trainer uzmanlık grubundaki çalışanların diğer uzman gruplarına kıyasla uyma stratejisine daha fazla başvurdukları görülmektedir (Ortanca= 152,66). **H10b hipotezi Kabul Edilmiştir.**

- Çalışanların çatışma yönetiminde uzlaşma başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,000). Uzlaşma ile ilgili ifadelere verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde trainer uzmanlık grubundaki çalışanların diğer gruplardaki çalışanlara kıyasla bu stratejiye en fazla başvuran çalışanlar oldukları görülmektedir (Ortanca= 172,76). **H10c hipotezi Kabul edilmiştir.**

- Çalışanların çatışma yönetiminde kaçınma stratejisine başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermemektedir (p= ,112). NLP uzmanlığı gruplarının ortanca değerleri nispeten birbirinden farklı olmakla birlikte bu fark istatistiksel olarak yeterli ve anlamlı düzeyde değildir. **H10d hipotezi Reddedilmiştir.**

Tablo 14. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin NLP Uzmanlık Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Strateji	NLP Uzmanlığı	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
İŞBİRLİĞİ	Uzmanlığı Yok	108	82,19	Ki-Kare 61,336	sd 4	Anlamlılık (p) ,000
	Practitioner	40	156,16			
	Master	68	146,69			
	Trainer	19	160,39			
	Master Trainer	5	154,80			
UYMA	Uzmanlığı Yok	108	134,33	Ki-Kare 17,455	sd 4	Anlamlılık (p) ,002
	Practitioner	40	108,55			
	Master	68	97,77			
	Trainer	19	152,66			
	Master Trainer	5	104,30			
UZLAŞMA	Uzmanlığı Yok	108	84,77	Ki-Kare 55,783	sd 4	Anlamlılık (p) ,000
	Practitioner	40	151,82			
	Master	68	141,81			
	Trainer	19	172,76			
	Master Trainer	5	153,20			
KAÇINMA	Uzmanlığı Yok	108	111,81	Ki-Kare 7,489	sd 4	Anlamlılık (p) ,112
	Practitioner	40	126,34			
	Master	68	119,57			
	Trainer	19	156,11			
	Master Trainer	5	138,90			
HÜKMETME	Uzmanlığı Yok	108	141,67	Ki-Kare 25,824	sd 4	Anlamlılık (p) ,000
	Practitioner	40	103,51			
	Master	68	92,04			
	Trainer	19	129,18			
	Master Trainer	5	153,10			

- Çalışanların çatışma yönetiminde hükmetme stratejisine başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,000). NLP

uzmanlık gruplarının ortanca değerleri incelendiğinde NLP uzmanlığı master trainer düzeyinde olan çalışanların hükmetme stratejisine daha fazla başvurdukları (Ortanca=153,10) görülmektedir. **H10e hipotezi Kabul edilmiştir.**

Yukarıdaki tabloda, çalışanların uyguladıkları işbirliği, uyma, uzlaşma ve hükmetme biçimindeki çatışma yönetimi stratejilerinin NLP uzmanlık düzeylerine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra hangi uzmanlık düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu ikili karşılaştırma testlerinden biri olan Mann-Whitney U testi yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 15’te görüleceği üzere; uzmanlığı olmayan çalışanların İşbirliği stratejisi ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların sıra ortalaması (62,42), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (107,11) daha düşük düzeydedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin master düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı olmayanların master düzeyindeki uzmanlara kıyasla işbirliği stratejisine daha az başvurdukları (70,14 değerine karşılık 117,65) görülmektedir.

Tablo 15. NLP Uzmanlığı-İşbirliği Stratejisi İlişkisi

Uzmanlık	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Uzmanlığı Yok	108	62,42	855,500	6741,500	-5,668	,000
Practitioner	40	107,11				
Uzmanlığı Yok	108	70,14	1689,500	7575,500	-6,071	,000
Master	68	117,65				
Uzmanlığı Yok	108	57,78	354,500	6240,500	-4,571	,000
Trainer	19	99,34				
Uzmanlığı Yok	108	55,35	91,500	5977,500	-2,515	,012
Master Trainer	5	92,70				

Uzmanlığı olmayan kişilerin trainer düzeyinde uzmanlığı olanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı olmayanların trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla işbirliği stratejisine daha az başvurdukları (57,78 değerine karşılık 99,34) görülmektedir. Son olarak uzmanlığı olmayan çalışanların (55,35) master trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (92,70) işbirliği stratejisine başvurma davranışları çok daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bu değerler, NLP uzmanlığı olmayan çalışanların NLP uzmanlık eğitimi almış kişilere kıyasla işbirliği stratejisini daha az uyguladıklarını göstermektedir.

Tablo 16. NLP Uzmanlığı-Uyma Stratejisi İlişkisi

Uzmanlık	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Uzmanlığı Yok	108	79,36	1635,500	2455,500	-2,288	,022
Practitioner	40	61,39				
Uzmanlığı Yok	108	97,98	2648,500	4994,500	-3,137	,000
Master	68	73,45				
Uzmanlığı Yok	108	62,76	892,500	6778,500	-,911	,362
Trainer	19	71,03				
Uzmanlığı Yok	108	57,73	191,000	206,000	-1,112	,266
Master Trainer	5	41,20				

Tablo 16’da görüleceği üzere; uzmanlığı olmayan çalışanların Uyma stratejisi ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların sıra ortalaması (79,36), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (61,39) nisbeten daha yüksek düzeydedir. Uzmanlığı olmayan kişiler practitioner düzeyindeki uzmanlara kıyasla uyma stratejisini uygulamaya daha fazla eğilim göstermektedirler. Uzmanlığı olmayan kişiler ile master düzeyindeki uzmanlar karşılaştırıldığında da uzmanlığı olmayan kişilerin (97,98) uyma stratejisine master düzeyindeki uzmanlara kıyasla (73,45) daha fazla ağırlık verdikleri görülmektedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin hem trainer düzeyindeki uzmanlar ile yapılan karşılaştırmalarında hem de master trainer düzeyindeki uzmanlarla karşılaştırmalarında ise uyma stratejisini uygulamak açısından farklılık olmadığı görülmektedir (anlam düzeyleri ,362 ve ,266 çıkmıştır).

Tablo 17. NLP Uzmanlığı-Uzlaşma Stratejisi İlişkisi

Uzmanlık	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Uzmanlığı Yok	108	63,27	947,000	6833,000	-5,277	,000
Practitioner	40	104,82				
Uzmanlığı Yok	108	72,05	1895,000	7781,000	-5,441	,000
Master	68	114,63				
Uzmanlığı Yok	108	57,62	336,500	6222,500	-4,695	,000
Trainer	19	100,29				
Uzmanlığı Yok	108	55,34	91,000	5977,000	-2,522	,012
Master Trainer	5	92,80				

Tablo 17’de görüleceği üzere; uzmanlığı olmayan çalışanların uzlaşma stratejisi ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların sıra ortalaması (63,27), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (104,82) daha düşük düzeydedir.

Uzmanlığı olmayan kişilerin master düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı olmayanların master düzeyindeki uzmanlara kıyasla uzlaşma stratejisine daha az başvurdukları (72,05 değerine karşılık (114,63) görülmektedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin trainer düzeyinde uzmanlığı olanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı olmayanların trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla uzlaşma stratejisine daha az başvurdukları (57,62 değerine karşılık 100,29) görülmektedir.

Son olarak uzmanlığı olmayan çalışanların (55,34) master trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (92,80) uzlaşma stratejisine başvurma davranışları çok daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bu değerler, çalışanların NLP uzmanlık eğitimi almış kişilere kıyasla uzlaşma stratejisini daha az uyguladıklarını göstermektedir.

Çatışma yönetimi stratejilerinin çalışanların NLP Uzmanlık düzeyleri açısından farklılaşmadığı tespit edildiğinden (Tablo 3.11, Anlam düzeyi ,112) bu ilişki için herhangi bir ikili karşılaştırma testi yapmaya gerek duyulmamıştır.

Tablo 18. NLP Uzmanlığı-Hükmetme Stratejisi İlişkisi

Uzmanlık	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Uzmanlığı Yok	108	80,53	1508,500	2328,500	-2,843	,004
Practitioner	40	58,21				
Uzmanlığı Yok	108	102,72	2136,500	4482,500	-4,720	,000
Master	68	65,92				
Uzmanlığı Yok	108	65,09	908,500	1098,500	-,808	,419
Trainer	19	57,79				
Uzmanlığı Yok	108	56,83	251,500	6137,500	-,262	,794
Master Trainer	5	60,70				

Tablo 18’de görüleceği üzere; uzmanlığı olmayan çalışanların Hükmetme stratejisi ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların sıra ortalaması (80,53), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (58,21) daha yüksek düzeydedir, uzmanlığı olmayan çalışanlar practitioner düzeyindeki uzmanlardan çok daha fazla hükmetme stratejisi uygulamaktadırlar. Uzmanlığı olmayan kişiler master düzeyindeki uzmanlara kıyasla hükmetme stratejisini daha fazla uygulamaktadırlar (102,72 değerine karşılık 65,92). Uzmanlığı olmayan kişilerin hem trainer düzeyindeki uzmanlar ile yapılan karşılaştırmalarında hem de master trainer düzeyindeki uzmanlar ile yapılan karşılaştırmalarında ise hükmetme stratejisine başvurularında bir farklılık olmadığı görülmektedir (Anlam düzeyleri ,419 ve ,794).

Yukarıdaki analizler sonucunda araştırmada incelenen hipotezlere ait bulgular aşağıda listelenmiştir;

H1: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H1a: İşbirliği; H1b: Uyuma; H1c: Uzlaşma; H1d: Kaçınma; H1e: Hükmetme) cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **Reddedilmiştir.**

H2: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H2a: İşbirliği; H2b: Uyuma; H2c: Uzlaşma; H2d: Kaçınma; H2e: Hükmetme) yaş grupları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **Reddedilmiştir.**

H3: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H3a: İşbirliği; H3b: Uyuma; H3c: Uzlaşma; H3d: Kaçınma; H3e: Hükmetme) medeni durumları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **Reddedilmiştir.**

H4: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H4a: İşbirliği; H4b: Uyuma; H4c: Uzlaşma; H4d: Kaçınma; H4e: Hükmetme) ğrenim düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **Reddedilmiştir.**

H5: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H5a: İşbirliği; H5b: Uyuma; H5c: Uzlaşma; H5d: Kaçınma; H5e: Hükmetme) unvanları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **H5a ve H5c Kabul Edilmiştir. H5b, H5d ve H5e Reddedilmiştir.**

H6: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H6a: İşbirliği; H6b: Uyuma; H6c: Uzlaşma; H6d: Kaçınma; H6e: Hükmetme) gelir düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **Reddedilmiştir.**

H7: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H7a: İşbirliği; H7b: Uyuma; H7c: Uzlaşma; H7d: Kaçınma; H7e: Hükmetme) mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **H7a, H7b, H7c ve H7e Reddedilmiştir, H7d Kabul Edilmiştir.**

H8: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H8a: İşbirliği; H8b: Uyuma; H8c: Uzlaşma; H8d: Kaçınma; H8e: Hükmetme) görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. **H8a Kabul Edilmiştir, H8b, H8c, H8d ve H8e Reddedilmiştir.**

H9: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H9a: İşbirliği; H9b: Uyma; H9c: Uzlaşma; H9d: Kaçınma; H9e: Hükmetme) NLP Eğitimi alıp almamaları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. ***H9 Kabul Edilmiştir.***

H10: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarında (H10a: İşbirliği; H10b: Uyma; H10c: Uzlaşma; H10d: Kaçınma; H10e: Hükmetme) NLP Uzmanlık düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. ***H10a, H10b, H10c ve H10e Kabul Edilmiştir. H10d Reddedilmiştir.***



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işletmelerde yaşanmakta olan çatışmaların ve çatışma yönetim sürecinde iletişim teknikleri bünyesinde barındıran Neuro Linguistic Programming'in örgütsel etkisi incelenmiştir. Bu yönüyle çalışma kamu ve özel sektördeki işletmelerde yönetsel performansın ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlamak ve örgütleri daha dinamik hale getirebilme açısından önem taşımaktadır

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve istenilen amaçlara ulaşabilmeleri, üretim sürecine etki eden tüm kaynakları etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu kaynaklardan biri olan insan kaynağı, önemli bir kilit kaynaktır.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya getirilen bireylerin birbirinden farklı özellikleri vardır. Örgütsel başarı, çalışanlar arasında iyi ilişkilerden beslenmektedir. Bununla beraber kişilerin beklentilerindeki artışlar, iletişimdeki değişimler, yoğun rekabet ortamı vb. diğer çevresel etkenler bireyler arasında çatışma ve ayrışmayı artırmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde çeşitli seviyelerde ortaya çıkan çatışmalar ve bunların yönetilmesi süreci yöneticilerin enerjilerini ve zamanlarını büyük ölçüde alan konulardandır.

İşletmelerde ve yaşamda çatışma kavramı kaçınılmaz olduğuna göre bunun neticesinde yapılması gereken, çatışmanın meydana çıkaracağı faydaları kullanabilmek ve muhtemel yıkıcı sonuçlarını engellemek için çatışmayı etkin bir şekilde yönetmektir. Örgütsel çatışmanın yararlı etkilerinin olması için çatışmanın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan çatışma kavramı, yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren özellikle son elli yıldır üzerinde durulan önemli bir konu olarak dikkatleri çekmektedir.

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen piyasa şartlarına uyum sağlamak ve örgüt bünyesindeki farklı sorunlara çözümler üretebilmek için yeni paradigmalara ve yeni düşüncelere ihtiyaç duymaktadır. Bunlardan biri de Neuro Linguistic Programming'dir. Günümüzde birçok işletme, örgütsel hedeflere ulaşmak için NLP tekniklerinden faydalanmaktadır.

Neuro Linguistic Programming, hem örgütsel ve hem de kişisel gelişim bakımından özellikle son yıllarda oldukça dikkat çeken bir gelişim aracı olarak iletişim, motivasyon, insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim, danışmanlık, yaratıcılık,

eğitim, sağlık, liderlik, spor, yönetim vb. birçok alanda uygulanmaktadır. NLP, işletme içindeki insan kaynağının iletişim, liderlik ve takım yönetimi yeteneklerini geliştirerek örgütlerin performansının ve veriminin artırılmasını sağlamada işletmelere destek olacak bir davranış ve düşünce modelidir. Araştırmanın genel amacı NLP (Neuro Linguistic Programming, Beyin Dili Programlama) ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla öncelikle, atışma Yönetimi Stratejileri konusunda son on yılda yapılmış araştırmalar ile Neuro Linguistic Programming konusunda yapılmış son onaltı yılda yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Yapılan incelemede Neuro Linguistic Programming ve İşletmelerde atışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi konusunda herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan konu bakımından araştırmanın bir ilki ortaya koyduğu düşünülmektedir. Araştırmada katılımcıların NLP eğitimi alıp almadıkları incelenmiş ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkisi incelenmiştir. Yapılan incelemede aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

240 kişi üzerinde yrtlen araştırmada, NLP eğitimi aldığını ifade eden katılımcı sayısı 132 kişi iken, NLP eğitimi almadığını ifade eden katılımcı sayısı 108 kişidir.

Katılımcıların yaşları ile çatışma yönetimi stratejilerinden biri olan İşbirliği stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ($,05$ anlam düzeyinde) ancak oldukça zayıf, pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = ,144$; $p < ,05$). ***alışanların yaşları arttıkça, işbirliği stratejisine başvurma davranışlarının da arttığı tespit edilmiştir.***

Çalışanların mesleki deneyimleri ile uzlaşma stratejisi uygulama davranışları arasında da ilişki, pozitif yönlü ve zayıf olmakla birlikte istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. ***Buna göre, çalışanların mesleki deneyimleri arttıkça, uzlaşma stratejisine daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.***

Katılımcıların görev yaptıkları sektör ile “işbirliği stratejisi” ve “uzlaşma stratejisi” arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir (İşbirliği için $r = ,143$; $p < ,05$ ve uzlaşma için $r = ,218$; $p < ,01$). ***alışanların kamuda ya da görev almaları bakımından işbirliği stratejisine ya da uzlaşma stratejisine başvurma davranışlarında farklılık olabileceği tespit edilmiştir.***

Çalışanların NLP eğitimi almaları ya da almamaları ile çatışma yönetimi stratejilerinden “*uyuma stratejisi*” dışındaki tüm stratejiler arasında anlamlı ilişkiler

olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde NLP eğitimi alma/almama ile **“işbirliği stratejisi”** arasındaki ilişkinin ($r = -.469$; $p < .01$) istatistiksel açıdan en anlamlı ve güçlü ilişki olduğu, NLP eğitimi alma/almama ile en zayıf ilişkide olan çatışma yönetimi boyutunun ise **“kaçınma stratejisi”** olduğu tespit edilmiştir. ($r = .134$; $p < .05$).

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında, demografik özelliklerden yaş, ünvan, mesleki deneyim, sektör, NLP Eğitimi alıp almama ve NLP Uzmanlık düzeyi ile çatışma yönetimi tarzlarının bazı alt boyutları arasında ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler aşağıda belirtilmiştir.

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının ünvanları bakımından karşılaştırılmasında, çalışanların **“işbirliği stratejisini”** uygulama biçimlerinde yönetici ya da çalışan olmaları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = .034$). Yönetici ve çalışanların **“işbirliği”** başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değerlerin yöneticiler için 2,5043; çalışanlar için 2,3477 olduğu görülmektedir. *Bu değerlere göre; yöneticiler, çatışma yönetimi sürecinde “işbirliği stratejisini” çalışanlara kıyasla daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.*

Güney, (2009, s.128-133); Parlar, (2009, s.105-108); Yılmaz, (2009, s.vii); Horata, (2013, s.55-56); Odabaşoğlu, (2013, s.64-74); Atay, (2014, s.109-112); Konak, Erdem, (2015, s.69); Erol, (2016, s.v)’un yaptığı araştırma sonuçlarına göre yöneticiler işbirliği stratejisini çatışma yönetimi stratejileri içinde ilk sırada kullanmaktadırlar.

Çalışanların **“uzlaşma stratejisini”** uygulama biçimlerinde yönetici ya da çalışan olmaları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = .045$). Yönetici ve çalışanların **“uzlaşma”** başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değerlerin yöneticiler için 2,9308; çalışanlar için 2,7852 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre; yöneticiler, çatışma yönetimi sürecinde **“uzlaşma stratejisini”** çalışanlara kıyasla daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılmasında, ortanca değerler incelendiğinde **“kaçınma stratejisine”** en fazla başvuran mesleki deneyim grubunun **11-15 yıl arası** mesleki deneyime sahip çalışanlar

olduğu (Ortanca değer= 142,68), en az başvuran mesleki deneyim grubunun ise **16-20 yıl** mesleki deneyime sahip olan çalışan grubu olduğu tespit edilmiştir. (Ortanca değer= 101,49).

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının görev yaptıkları sektör açısından karşılaştırılmasında, çalışanların **“işbirliği stratejisini”** ve **“uzlaşma stratejisini”** uygulama biçimlerinde görev yaptıkları sektör bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir (İşbirliği için $p = ,027$; uzlaşma için $p= ,001$). Kamuda çalışan ve özel sektörde çalışan kişilerin **“işbirliği”** başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değer kamudakiler için 2,3400; özel sektördekiler için 2,4981 olduğu görülmektedir. *Bu değerlere göre; özel sektördeki çalışanların “işbirliği stratejisine” kamuda çalışan kişilere kıyasla daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.*

Çalışanların **“uzlaşma stratejisini”** uygulama biçimlerinde kamuda ya da özel sektörde çalışmaları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,001$). Kamuda çalışan ve özel sektörde çalışan kişilerin **“uzlaşma”** başlığı altındaki çatışma yönetimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, *bu değerlere göre; özel sektördeki çalışanların “uzlaşma stratejisine” kamuda çalışan kişilere kıyasla daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.*

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının nlp eğitimi alıp almamaları bakımından karşılaştırılmasında, çalışanların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin hepsinde NLP eğitimi alıp almamaları bakımından farklılıklar tespit edilmiştir. Tüm istatistiksel anlamlılık değerleri ,05 anlam düzeyinin altındadır. *Bu değerler, NLP eğitimi almış olan çalışanlar ile NLP eğitimi almamış olan çalışanlar arasında çatışma yönetimi stratejilerine başvurma bakımından anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.* Çalışanların her bir çatışma yönetimi stratejisi ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde;

- NLP eğitimi almış olan çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla **“işbirliği stratejisine”** daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,000$). NLP eğitimi almış çalışanların **“işbirliği”** boyutunu temsil eden ifadelerine verdikleri yanıtların ortalaması 2,6263 iken NLP eğitimi almamış çalışanların yanıt ortalaması 2,1204

çıkmıştır. *Bu değerlere göre, NLP eğitimi almış çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla “işbirliği stratejisine” daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.*

- NLP eğitimi almamış olan çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla **“uyma stratejisine”** daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,020$). NLP eğitimi almamış çalışanların **“uyma”** boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 2,0525 iken NLP eğitimi almış çalışanların yanıt ortalaması 1,9306 çıkmıştır. *Bu değerlere göre, NLP eğitimi almamış çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla “uyma stratejisine” daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.*

- NLP eğitimi almış olan çalışanların, NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla **“uzlaşma stratejisine”** daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,000$). NLP eğitimi almış çalışanların **“uzlaşma”** boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 3,0500 iken NLP eğitimi almamış çalışanların yanıt ortalaması 2,5667 çıkmıştır. *Bu değerlere göre, NLP eğitimi almış çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla “uzlaşma stratejisine” daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.*

- NLP eğitimi almış olan çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla **“kaçınma stratejisine”** daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,038$). NLP eğitimi almış çalışanların **“kaçınma”** boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 2,1578 iken NLP eğitimi almamış çalışanların yanıt ortalaması 2,0463 çıkmıştır. *Bu değerlere göre, NLP eğitimi almış çalışanların NLP eğitimi almamış çalışanlara kıyasla “kaçınma stratejisine” daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.*

- NLP eğitimi almamış olan çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla **“hükmetme stratejisine”** daha fazla başvurdukları görülmüştür ($p= ,000$). NLP eğitimi almamış çalışanların **“hükmetme”** boyutunu temsil eden ifadelere verdikleri yanıtların ortalaması 2,6944 iken NLP eğitimi almış çalışanların yanıt ortalaması 2,4530 çıkmıştır. *Bu değerlere göre, NLP eğitimi almamış çalışanların NLP eğitimi almış çalışanlara kıyasla “hükmetme stratejisine” daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir.*

Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarının NLP uzmanlık düzeyleri açısından karşılaştırılmasında, **“uyma”** ve **“kaçınma”** stratejileri dışındaki çatışma yönetimi

stratejilerinde, çalışanların NLP uzmanlık düzeyleri bakımından istatistiksel olarak aşağıdaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre;

- Çalışanların çatışma yönetiminde **“işbirliğine”** başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,000). **“İşbirliği”** ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde **“Trainer Uzmanlık”** grubundaki çalışanların diğer gruplardaki çalışanlara kıyasla bu stratejiye en fazla başvuran çalışanlar oldukları tespit edilmiştir. (Ortanca= 160,39).

- Çalışanların çatışma yönetiminde **“uyuma stratejisine”** başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,002). NLP uzmanlığı gruplarının ortanca değerleri incelendiğinde **“Trainer Uzmanlık”** grubundaki çalışanların diğer uzman gruplarına kıyasla **“uyuma stratejisine”** daha fazla başvurdukları tespit edilmiştir. (Ortanca= 152,66).

- Çalışanların çatışma yönetiminde **“uzlaşma”** başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,000). **“Uzlaşma”** ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde **“Trainer Uzmanlık”** grubundaki çalışanların diğer gruplardaki çalışanlara kıyasla bu stratejiye en fazla başvuran çalışanlar oldukları tespit edilmiştir. (Ortanca= 172,76)

- Çalışanların çatışma yönetiminde **“hükmetme stratejisine”** başvurmaları, sahip oldukları NLP uzmanlığı düzeyine göre farklılık göstermektedir (p= ,000). NLP uzmanlık gruplarının ortanca değerleri incelendiğinde NLP uzmanlığı **“Master Trainer”** düzeyinde olan çalışanların **“hükmetme stratejisine”** daha fazla başvurdukları (Ortanca= 153,10) görülmektedir. **“Master Trainer”** düzeyinde NLP Uzmanlığı olanların diğer uzman gruplarına kıyasla **“hükmetme stratejisine”** daha az başvurmaları beklenirken katılımcı sayısının oldukça az olması, beklenen sonucun elde edilmesini engellemiştir.

Çalışanların uyguladıkları **“işbirliği”, “uyuma”, “uzlaşma” ve “hükmetme”** biçimindeki çatışma yönetimi stratejilerinin NLP uzmanlık düzeylerine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra hangi uzmanlık düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu ikili karşılaştırma testten elde edilen sonuçlara göre;

Uzmanlığı olmayan çalışanların **“İşbirliği stratejisi”** ile ilgili ifadeler verilen yanıtların sıra ortalaması (62,42), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi

çalışanlara kıyasla (107,11) daha düşük düzeydedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin master düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı olmayanların master düzeyindeki uzmanlara kıyasla işbirliği stratejisine daha az başvurdukları (70,14 değerine karşılık 117,65) görülmektedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin trainer düzeyinde uzmanlığı olanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı olmayanların trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla ***işbirliği stratejisine*** daha az başvurdukları (57,78 değerine karşılık 99,34) görülmektedir. Son olarak uzmanlığı olmayan çalışanların (55,35) master trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (92,70) işbirliği stratejisine başvurma davranışları çok daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bu değerler, NLP uzmanlığı olmayan çalışanların NLP uzmanlık eğitimi almış kişilere kıyasla ***işbirliği stratejisini*** daha az uyguladıklarını tespit edilmiştir.

- Uzmanlığı olmayan çalışanların ***“uyuma stratejisi”*** ile ilgili ifadelerle verdikleri yanıtların sıra ortalaması (79,36), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (61,39) nisbeten daha yüksek düzeydedir. Uzmanlığı olmayan kişiler practitioner düzeyindeki uzmanlara kıyasla ***“uyuma stratejisini”*** uygulamaya daha fazla eğilim göstermektedirler. Uzmanlığı olmayan kişiler ile master düzeyindeki uzmanlar karşılaştırıldığında de uzmanlığı olmayan kişilerin (97,98) uyma stratejisine master düzeyindeki uzmanlara kıyasla (73,45) daha fazla ağırlık verdikleri görülmektedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin hem trainer düzeyindeki uzmanlar ile yapılan karşılaştırmalarında hem de master trainer düzeyindeki uzmanlarla karşılaştırılmalarında ise ***“uyuma stratejisini”*** uygulamak açısından farklılık olmadığı tespit edilmiştir. *Master Trainer düzeyinde NLP Uzmanlığı olanların diğer uzman gruplarına kıyasla “uyuma stratejisini” daha az başvurmaları beklenirken katılımcı sayısının oldukça az olması, beklenen sonucun elde edilmesini engellemiştir.*

Uzmanlığı olmayan çalışanların ***“uzlaşma stratejisi”*** ile ilgili ifadelerle verdikleri yanıtların sıra ortalaması (63,27), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (104,82) daha düşük düzeydedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin master düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı olmayanların master düzeyindeki uzmanlara kıyasla ***“uzlaşma stratejisini”*** daha az başvurdukları (72,05 değerine karşılık (114,63) görülmektedir. Uzmanlığı olmayan kişilerin trainer düzeyinde uzmanlığı olanlarla karşılaştırılması sonucunda uzmanlığı

olmayanların trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla **“uzlaşma stratejisine”** daha az başvurdukları (57,62 değerine karşılık 100,29) tespit edilmiştir.

Son olarak uzmanlığı olmayan çalışanların (55,34) master trainer düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (92,80) **“uzlaşma stratejisine”** başvurma davranışları çok daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bu değerler, çalışanların NLP uzmanlık eğitimi almış kişilere kıyasla **“uzlaşma stratejisini”** daha az uyguladıkları tespit edilmiştir.

Uzmanlığı olmayan çalışanların **“hükmetme stratejisi”** ile ilgili ifadelerle verdikleri yanıtların sıra ortalaması (80,53), practitioner düzeyinde uzmanlık sahibi çalışanlara kıyasla (58,21) daha yüksek düzeydedir, uzmanlığı olmayan çalışanlar practitioner düzeyindeki uzmanlardan çok daha fazla **“hükmetme stratejisi”** uygulamaktadırlar. Uzmanlığı olmayan kişiler master düzeyindeki uzmanlara kıyasla **“hükmetme stratejisini”** daha fazla uygulamaktadırlar (102,72 değerine karşılık 65,92).

Bu araştırma işletmelerde yönetici ve çalışan konumunda olan personelin çatışma yönetiminde NLP eğitiminin çatışma yönetim tarzları üzerine etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda, NLP eğitimin çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Neuro Linguistic Programming (Zihin Dili Programlaması), örgütteki kişilerin iletişim, takım yönetimi ve liderlik yeteneklerini geliştirilerek örgütün performansının ve verimliliğinin artırılmasını sağlamada, örgütlere yardımcı olabilecek bir davranış ve düşünce modelidir. İşletmelerde çatışma yönetimi stratejileri üzerinde, Neuro Linguistic Programming’in etkisinin önem taşıdığı tarafımızca düşünülmektedir.

Neuro Linguistic Programming konusunda yapılan araştırmaların sayısının az olması ve özellikle işletmelerde çatışma yönetimi stratejileri (tarzları) üzerine etkisi konusunda herhangi bir araştırma yapılmamış olması nedeniyle bu çalışma önem arz etmektedir.

Bu araştırma işletmelerde yönetici ve çalışan konumunda olan personelin çatışma yönetiminde, NLP eğitiminin çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığını göstermektedir. Bu bakımdan örgütsel başarı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerden beslenmektedir. Kişilerin beklentilerindeki değişimler, yoğun rekabet ortamı vb. çevresel faktörler bireyler arasındaki çatışmaları

artırmaktadır. İşletmelerde, çatışmanın meydana çıkaracağı faydaları kullanabilmek ve yıkıcı sonuçlarını engellemek için çatışmayı etkin bir şekilde yönetmek gerekir. İşletmelerde, çeşitli seviyelerde ortaya çıkan çatışmalar ve bunların yönetilmesi süreci, yöneticilerin enerjilerini ve zamanlarını büyük ölçüde alan konulardandır.

İşletmeler, sürekli değişen piyasa şartlarına uyum sağlamak ve örgüt bünyesindeki farklı sorunlara çözümler üretebilmek için yeni paradigmalara ve düşüncelere ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde birçok işletme, örgütsel hedeflere ulaşmak için, NLP tekniklerinden faydalanmaktadır. NLP, hem örgütsel ve hem de kişisel gelişim bakımından özellikle son yıllarda oldukça dikkat çeken bir gelişim aracı olarak iletişim, motivasyon, insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim, danışmanlık, eğitim, sağlık, liderlik, spor vb. birçok alanda uygulanmaktadır. NLP, insan kaynağının iletişim, liderlik ve takım yönetimi yeteneklerini geliştirerek örgütlerin performansının ve veriminin artırılmasında işletmeler destek olacak bir davranış ve düşünce modelidir.

Bu araştırma ile sosyal yaşamın doğal bir parçası olan çatışmalara, NLP'nin katkıları olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan NLP'nin sektörler bazında çatışma yönetimi stratejileri açısından araştırılmasının faydalı olacağı önerilmektedir.

Yapılan bu çalışma Ankara ilini gerçekleştirilmiştir. Başka illerde de uygulanması tavsiye edilmektedir.

Rahim (1983) Çatışma yönetimi modelinden yararlanılarak yapılan bu araştırma diğer çatışma yönetim modelleri üzerinde de araştırılabilir.

İşletmelerin gerek örgüt içi gerekse çevresinde olan ilişkilerinden çatışma yönetimini etkin kılmak için çalışan ve yöneticilerine hizmet içi seminer ve kurs programları düzenleyerek bu konuda farkındalık oluşturulması için tavsiye edilmektedir.

Araştırmanın sunduğu veriler ve yapılan yorum sonunda NLP eğitiminin çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışma sebebiyle elde edilen bilgiler ve veriler ışığında NLP tekniklerinin çatışma yönetimi stratejileri üzerinde işletmelerde etkili olduğunu ve önemli katkılarda bulunduğunu söylemek mümkündür.

Benzer araştırmaların farklı örneklem grupları ile yapılması önerilmektedir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de NLP ile ilgili çeşitli eğitimler ilgi görmekte ve bu konuda yazılan eserlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu konularda yapılacak olan yeni araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerin daha doğru ve daha etkin bir şekilde kullanılmasının yolu açılacaktır.

Dünya’da özellikle ABD’de 2 adet NLP Üniversitesi ve 100’ün üzerinde NLP enstitüsü bulunmaktadır. Avrupa’da ise yine 50’nin üzerinde NLP enstitüsü bulunmaktadır. Ülkemize bakıldığında ise gerek üniversitelerde gerekse Milli Eğitim Bakanlığı’nda Neuro Linguistic Programming konusu sadece seminer ve sertifikasyon çalışmaları aracılığıyla bireylere verildiği bilinmektedir. Ülkemizde henüz NLP ile ilgili üniversitelerde bölüm ve bununla ilgili enstitüler bulunmamaktadır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı’nda Neuro Linguistic Programming konusunda eğitim programları ve hizmetiçi eğitimler bulunmamaktadır. NLP ile ilgili bir standardizasyon çalışması yapılarak başarı bilim olarak adlandırılan NLP’nin, gerek üniversiteler gerekse Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli ehemmiyetin verilerek Ülkemizin geleceğine aktarılması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar göstermiştir ki Neuro Linguistic Programming eğitim dâhil birçok alanda kullanılmaktadır. Bunlar;

- Reklamcılıkta, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Satışta, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- İşe alma ve seçmede, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Tıp ve sağlık hizmetlerinde, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34; Uysal, 2007, s.26-30)
- Kişisel gelişimde, (Aslan, 2010, s.65-69; Tepiroğlu, 2007, s.30-34; Uysal, 2007, s.26-30; Tokur, 2006, s.1v)
- Koçlukta (Coaching), (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Yaratıcılıkta, (Tepiroğlu, 2007, s.30-34)
- Eğitimde, (Uysal, 2007, s.26-30; Tepiroğlu, 2007, s.30-34; Bardak Kani, 2004, s.24)
- İş dünyasında, (Aslan, 2010, s.65-69; Acaralı, 2009, s.6-10 Uysal, 2007, s.26-30)
- İletişimde, (Aslan, 2010, s.65-69; Uysal, 2007, s.26-30)
- Liderlikte, (Uysal, 2007, s.26-30)
- Örgütsel iletişimde, (Uysal, 2007, S.198-201)

- Öğrenci-veli iletişimde, (Demir, Bingül, 2007, s.224-232)
- Eğitim yönetimi ve denetiminde, (Özmen, Arslan, 2008, s.236)
- İngilizce eğitiminde, (Targutay, 2010, s.vi-vii).
- Doktor-hasta iletişimde, (Özkan, 2008, s.89-90)
- Arapça öğretiminde, (Tokgözlü, 2009, s.83)
- Müzik eğitimde (keman eğitiminde), (Acaralı, 2009, s.viii).
- İşletmelerde hedef belirleme ve etkili iletişimde, (Aydemir Çiftçioğlu, 2010, s.114)
- Kurum içi halkla ilişkilerin geliştirilmesinde, (Aslan, 2010, S.152-155)
- Aile hekimliğinde, (Taştan, Set, Çayır, 2014, s.66)
- Hemşirelerin el hijyeni davranışlarının kazandırılmasında, (Şen, 2014, s.83)
- Sağlık yöneticilerinin iletişim yeteneklerinin artırılmasında, (Günel, Devebakan, Doğan, 2015, s.720-721)
- Aile içi iletişimde, (Ölmez, 2016, s.100-102)
- Organizasyonlardaki takım çalışmalarında, (Aksel, 2016, s.77-78)
- Kişisel satışta, (Kestane Ünal, 2016, s.199-200).
- Kişisel mükemmelliği yakalamada, (Tüz Vergiliel, 2002, s.144).
- Satışta yönetimde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde, (Çalışkan, 2006, s.197)
- Halkla ilişkilerde, (Ünal, 2008, s.292-297)
- Eğitsel etkinliklerde, (Aslan, 2010, s.65-69)
- Çatışmaları çözmede, (Ölmez, 2016, s.36-39)
- Yaratıcılıkta, (Acaralı, 2009, s.6-10)
- Yetişkin eğitiminde, (Mert, 2006, s.62-66)
- İnsan kaynakları yönetiminde, (Acar, 2004, s.262-270)
- Öğretmenlerin motivasyonlarını artırmada (Turan, Kodaz, Turan, 2016, s.120-124)
- Sporda, (Keskin, Kodaz, 2017, s.34)
- Ceza evlerinde riskli öğrencilerin motivasyonunda (Sharif, Aziz, 2015, s.42-46)

Yukarıda verilen araştırmalar doğrultusunda yaşamımızda otomatik bir biçimde üzerinde dahi düşünmeden gerçekleştirilen düşünme, davranış ve algılama süreçlerini bilinçli duruma dönüştürerek zihnin işleyişle ilgili Amerika'da geliştirilmiş bir model ve yöntemler bütünü olan NLP, işletmelerde meydana gelen çatışmaların nedenlerine göre çatışmaları etkileme düzeyleri yeni araştırmalar konu olabilir. Bu yüzden de bilimsel olarak yapılan araştırmaların gerek iş dünyasında gerekse sosyal çevrede, daha etkili olması ve yapılan bu araştırmanın bundan sonraki araştırmalara yol göstermesi beklenmekte ve umulmaktadır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İ. Budak, G. Budak, G. (1999). "İşletme Yönetimi". (3. Baskı). İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akova, O. Akın, G. (2015). "Çatışma Yönetimi, K O Özer, M Hızıroğlu, A Saladamlı(ed), Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri". Adra Yayıncılık, İstanbul, ss.516-549.
- Alder, H. (1998). "NLP Yüksek Performans Ulaşmanın Yeni Bilimi Sanatı" (Çev. Zarife Biliz), Altıncı Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Alder, H. (2000). "Kişisel ve Mesleki Başarıya Ulaşmada Beyin Gücünü Etkin Kullanma, Sağ Beyin Yöneticisi". (Çev. Fatma Can Akbaş), İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Alder, H. (2005). "NLP El Kitabı". Çev. Banu Irmak, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Alder, H. (2005). "Yaratıcı Zekâ". (Çev. M. Zaman, C. Avşar), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Alder, H. Heather, B. (2001). "21 Günde NLP". Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Ekim.
- Andreas, S. Faulkner, C. (2000)." NLP, Başarımın Yeni Teknolojisi". (Çev: Alican Azeri), Birinci Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Aslan, E. (2002). "Çatışma Yönetimi", Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, M. (1984). "Örgütlerde Çatışma". Bas-Yay Matbaası, Ankara. ss.9-32.
- Aydın, M. (2000). "Eğitim Yönetimi". Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 314-320.
- Aytaç, S. (2000). "İnsanı Anlama Çabası". Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Bandler R. Grinder J. (1979). "Frogs Into Princes".Utah. Real People Press,
- Başaran, İ.E. (1991). "Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü". Kadioğlu Matbaası, Ankara. s.179.
- Başaran, İ.E. (1993). "Eğitim Yönetimi" Gül Yayınevi, Ankara.
- Baysal, C. Tekarslan, E. (1996). "İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri". 2. Basım, İstanbul, Avcıol Basım, ss.300-301.
- Biçer, T. (1999). "NLP Kişisel Liderlik". Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Bilgin, A. (2008). "Okullarda Şiddet Çözmede Bir Yöntem Çatışma Çözme". Bursa, Türkiye. Ezgi Kitabevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış". Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Can, H. (2002). “Organizasyon ve Yönetim”. Ankara, Siyasal Kitabevi, s.328
- Can, H. (1999). “Organizasyon ve Yönetim”. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. (1994). “Organizasyon ve Yönetim”. Siyasal Kitabevi, Ankara s. 298.
- Can, H. (2005). “Organizasyon ve Yönetim”. (7. Baskı). Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Ceyhan, E. (2012). “Çatışma ve Stres Yönetimi-I”. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset,2012, s.13.
- Cüceloğlu, D. (1991). “İnsan ve Davranışı”. Evrim, İstanbul.
- Çetin, C. (2013). “Müzakere Teknikleri: İlke, Süreç, Uygulama” 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, s.177.
- Dilts, R. Bandler, R. Grinder, J. De Loizer, J. (2006). “Nörolingüistik Programlamaş” Ed.: Tamer Dövcü, Çev. Sinan Köseoğlu, İstanbul, Beyaz Yayınları.
- Düşükcan, M. Akgemci, T. Aslan, Ş. (2008). “Yöneticinin El Kitabı”. Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 143.
- Erdoğan, (1996). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”. (1. Baskı). İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E. (1989). “Yönetim Psikolojisi”. İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, No:209. s. 461.
- Eren, E. (1991). “Yönetim ve Organizasyon”. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1998). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. İstanbul, Beta Basım.
- Eren, E. (2001). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2004), “Yönetim ve Organizasyon”, (6. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2015). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. Beta Yayıncılık 15. Basım Ankara: 563-565.
- Erdoğan, İ. (1996). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”. Avcıol Basım Yayım, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1982). “Örgüt İklimi”. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, M, (2000). “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”. Beta Basım Yayım, İstanbul, 222-233.
- Ertürk, M. (2003), “İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon”, İstanbul, Beta Basım.
- Ertürk, M. (2009). “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”. İstanbul, Beta Yayınları.

- Ertürk, Y.D. (2010). “Davranış Bilimleri”. Kutup Yıldızı, İstanbul.
- Ertürk, M. (2013). “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”. 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Fenn, P. Gameson, R. (2005). “Construction Conflict Management and Resolution”. (Ed.)London: E&FN Spon.
- Fırat, S. (2010). “Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- French, J.R.P. Caplan, R. D. (1972). “Organizational stress and individual strain”. Haz/Ed A. J. Marrow. The Failure of Success. Yayın Yeri: AMACOM, New York, ss. 30-66.
- George, J.M. Jones G.G. (2012). “Understanding and Managing Organizational Behavior”. 6. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.
- Genç, N. (2004). “Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Gibson, J.L. (2012). “Organizations: Behavior, Structure, Processes”. 14. Basım. New York: McGraw-Hill.
- Gökçül, B. (2007). “NLP ile Düşüncenin Çekim Gücü”. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Güney, S. (2000). “Davranış Bilimleri”. Nobel, Ankara.
- Güney, S. (2011). “Örgütsel Davranış”. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). “Davranış Bilimleri”, 6.Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.18.
- Hellriegel, D. Slowm, J.W. Jr, Woodman, R.W. (1995). “Organizational Behavior”. (7. Baskı). Minneapolis/St. Paul, Minn.: West Pub. Co.
- Hodge, B.J. Anthony, W.P. (1991). “Organization Theory: A Strategic Approach”. Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston.
- Karip, E. (1999). “Çatışma Yönetimi“. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2000). “Çatışma Yönetimi”. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Karip, E. (2003). “Çatışma Yönetimi”. 6.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (2010). “Çatışma Yönetimi”. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2013). “Çatışma Yönetimi”. Pegem Akademi, Ankara.
- Karip, E. (2015). “Çatışma Yönetimi”. Ankara, Pegem Akademi Yayınları.

- Keçecioglu, T. (1999). "Örgütlerde Çatışma Yönetimi". Mercek, 14, 104.
- Kindler, H.S. (1997). "İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü". Tülay Savaşer (çev.). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1996). "Örgütlerde Çatışma". Avcıol Basım Yayım, İstanbul, s. 330.
- Knight, S. (1999). "Uygulamalarla NLP". Çev: İpek Görkey Taffe, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat.
- Knight S. (2003). "Uygulamalarla NLP". Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Knight, S. (2004). "NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business". Nicholas Brealey Publishing, London, ss.154-164.
- Knight, S. (2006). "Uygulamalarla NLP Yaşamınızda Fark Yaratan Yöntemler". İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). "İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar". Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). "İşletme Yöneticiliği". (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). "İşletme Yöneticiliği" Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). "İşletme Yöneticiliği", Beta, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). "İşletme Yöneticiliği". 15. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, s.759.
- Koçel, T. (2015). "İşletme Yöneticiliği". Beta Yayıncılık. İstanbul, 329-396.
- Koçel, T. (2018). "İşletme Yöneticiliği". (17.baskı). İstanbul, Beta Yayıncılık, ss. 731.
- Köse, S. (1994). "Çatışma ve Yönetimi". 2.Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası, Dokuz Eylül Üniversitesi, 16-18 Mayıs, s.469.
- Kreitner, R. Kinicki, A. (2000). "Organizational Behaviour", 5th Edition, Mc Graw-Hill Higher Education.
- Langton, N. Robbins, S.P. (2006). "Fundamentals of Organizational Behavior". 3. Baskı, Ontario: Pearson, s.200.
- McShane, S.L. ve VonGlinow, M.A. (2016). "Örgütsel Davranış". (Çev: Ayşe Günsel & Serdar Bozkurt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Millins, L. J. (1989). "Management and Organizational Behavior". Second Edition. Pitman Publishing Company. United Kingdom.
- Morgan, G. (1998), "Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metefor". (Çev: Gündüz Bulut), İstanbul: Mess Yayınları, Yayın No: 280.

- Nelson, D. L. Quick, J. C. (2003). "Organizational behavior : Foundations, realities, and challenges". (4. Baskı). Australia : Thomson/South-Western.
- Onaran, O. (1981). "Örgütlerde Karar Verme". Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, No:21, Ankara.
- O'Connor, J. McDermott, L. (2001). "NLP'nin İlkeleri", (Çeviri: Demet Uyar Ezerler), İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- O'connor, J. McDermott, L. (2002). "NLP'nin İlkeleri". Sistem Yayınları, İstanbul.
- O'Connor, J. McDermott, L. (2003). "NLP'nin İlkeleri". Çev. Demet Uyar Ezerler, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 3. Baskı.
- O'rourke IV, J. S. (2004). "Management Communication, A Case-Analysis Approach". (Second Edition), New Jersey, Prentice Hall.
- Öncü, A. (1976). "Örgüt Sosyolojisi". Ankara, Sevinç Matbaası.
- Öner, M. (2001). "Nlp ve Başarı". (Birinci Baskı), İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Özkalp, E. (1996). "Örgütsel Davranış". Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. Kırel, Ç. (2005). "Örgütsel Davranış". Eskişehir: Elam A.Ş. Matbaa Tesisleri.
- Öztürk, M. (2002). "İşletmelerde Paradigmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yönetimi". İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Rahim, M.A. (2001). "Managing Conflict in Organizations". Third Edition, Quorum Books Greenwood Publishing Group, Westport, CT.
- Rahim, M. A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict". The International Journal of Conflict Management. 13(3), 206–235.
- Robbins, A. (1993). "Kişisel Başarıda Zirveye Ulaşmanın Yolu / Sınırsız Güç". İnkılap, İstanbul, 1993, s. 29.
- Robbins, S.P. (1994). "Örgütsel Davranışın Temelleri". Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Etam Basım ve Yayımları, Eskişehir.
- Robbins, S. P. (2003). "Essentials Of Organizational Behavior". (Seventh Edition), New Jersey, Prentice Hall Inc
- Robbins, S. P. (2003). "Essentials of Organizational Behavior". (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. Judge, T. (2012). "Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)". (Çev. Edt., Prof. Dr. İnci Erdem), İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

- Schermerhorn J.R. Hunt, J.G. Osborn, R.N. (2002). "Organizational Behavior". 7.Baskı, U.S.A: John Wiley & Sons Inc., s.129.
- Schermerhorn, J.R. Hunt, J. G. Osborn, R.N. Uhl-Bien, M. (2010). "Organizational Behavior". 11.Baskı. New York: John Wiley & Sons.
- Sinha, J. (2008). "Culture and Organizational Behaviour". Sage Publications, California.
- Sıgır, Ü. Gürbüz, S. (2017). "Örgütsel Davranış" (4.baskı). İstanbul, Beta Yayıncılık, ss. 798.
- Şimşek, Ş. (1999). "Yönetim ve Organizasyon". Konya, Güney Ofset.
- Sökmen, A. (2010). "Yönetim ve Organizasyon". Ankara: Detay Yayıncılık. 114-266.
- Şimşek, M.Ş. (1996). "Yönetim ve Organizasyon". Konya, s.299.
- Şimşek, M. Ş. Çelik A. (2012). "Yönetim ve Organizasyon". Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş. Çelik, A. (2013). "İşletme Yönetimi" (1.baskı). Konya Eğitim Yayınevi, ss. 274.
- Şimşek, S. Akgemci, T. Çelik, A. (2001). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış". (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş. (2002). "Yönetim ve Organizasyon". 7.Baskı, Konya, Günay Ofset, ss.287-288.
- Şimşek, Ş. Çelik, A. (2013). "İşletme Yönetimi" (1.baskı). Konya Eğitim Yayınevi, ss. 274.
- Tekarslan, E. (2000). "Davranışın Sosyal Psikolojisi". Dönence Basım, İstanbul, 272.
- Tjosvold, D. (1993). "Learning to Manage Conflict". Lexington Books Macmillan Inc. New York. p. 3.
- Torlak, N.G. (2008). "Organizasyon Teorileri". 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tosun, K. (1986). "İşletme Yönetimi", İstanbul, Beta Yayın Dağıtım.
- Türkel, A.U. (2000). "Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi". İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Ünlü, S. (2004). "Sosyal Psikoloji". Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Web-Ofset, s.142.
- Yetim, A. Cengiz, R. (2016). "Sporda Etkili İletişim". Ankara, 51-52.
- Yılmaz, E. (2005). "Öğrenciler ve Öğretmenler İçin Nlp". (İkinci Baskı). İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Akkirman, A.D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri". Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 1- 11.
- Aktaş, H. Kılınç, T. (2007). "TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki", Yönetim Dergisi, Cilt:18, Sayı:58, 2007, s.81.
- Aslan, H. Elma, C. Kıroğlu, K. (2017). "Öğretmen adaylarının dinleme becerileri ile bireylerarası çatışmaları yönetme biçimleri arasındaki ilişki". *Journal of Human Sciences*, 14(1), 609-623. doi:10.14687/jhs.v14i1.4394.
- Asunakutlu, T. Safran, B. Akgöl, A. (2004). "Cinsiyet Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi. 5 (1).
- Asunakutlu, T. (2006). "Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama". Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(4), 16-33.
- Aşcıoğlu, V. (2007). "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Atay, K. (2001). "Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen, Okul Müdürü ve Denetmen Algıları". Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 7(25):21-31.
- Ayan, B. Yavuz, E. (2018). "Örgütsel Çatışma ve Yönetim: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma". İşletme Araştırmaları Dergisi, DOI: 10.20491/isarder.2018.39410/1 745-762.
- Aydemir Çiftçioğlu, B.A. (2010). "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde Nlp". Yönetim Bilimleri Dergisi (8: 1), Journal Of Administrative Sciences.
- Ayhün, S.E. (2018). "Örgütsel Süreçlerdeki Kuşaklararası Çatışmalarda Kültürel Değişimlerin Rolü: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma". *Business & Management Studies: An International Journal* Vol.:6 Issue:1 Year:2018, pp. 209-236.
- Banner, D.K. (1995). "Conflict Resolution: A Recontextualization Leadership". *Organization Development Journal*, 16 (1), 31-34.
- Beheshtifarand, M. Zare, E. (2013). "Interpersonal Conflict: A Substantial Factor To Organizational Failure". *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 3(5), 354-362.
- Bercovitch, J. Anagnoson, J.T. Wille, D.L. (1991). "Some Conceptual Issues And Empirical Trends In The Study Of Successful Mediation In International Relations". *Journal of Peace Research*. s.10.

- Bilasa, P. (2013). "N(Euro) L(Inguistic) P(Rogramming) Pratisyenlik Eğitim Programının Değerlendirilmesi". Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, s.1-12.
- Bülbül, H. Tunç, T. (2017). "Bölümler Arası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi". Kastamonu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.
- Çetin, M.Ö. Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). "Academics' Conflict Management Styles". Doğu Üniversitesi Dergisi, 5/2, 155-162.
- Çiftçioğlu Aydemir, B.A. (2010). "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", Uludağ Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.8, S.1, s.97-116.
- Çolak, M. (2008), "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", Elektronik Journal of Social Sciences, Kış, Vol 7, No: 23, 304-322.
- Demir, S. Bingül, H. (2007). "İlköğretim Öğrenci ve Velilerinin Nöro Linguistik Programlamanın (Nlp) Sınıf İçinde Uygulamalarına İlişkin Görüşleri". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com. Issn:1304-0278. C.6 S.19 (224-232)
- Dere, G. Kılıç, E. (2016). "Aidiyet Perspektifinden Çatışma Yönetimi Üzerine Kuramsal Bir Çalışma". Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Aralık, 26 (2), 127-154.
- El Dahshan, M. E. Keshk, L. I. (2014). "Managers' Conflict Management Styles and its Effect on Staff Nurses' Turnover Intention at Shebin El Kom Hospitals, Menoufiya Governorate". World Journal of Medical Sciences, 11/1, 132-143.
- Eryeşil, Öztürk, (2015). "Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği". Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Yıl:2015 Cilt:18 Sayı:1
- Eroğlu, S. Çevik, K. (2018). "Ventrogluteal Alana İntramüsküler Enjeksiyon Uygulamasına Yönelik Hemşirelere ve Ebelere Verilen Eğitimde Nöro Linguistik Programlama Tekniğinin Etkisi". ACU Sağlık Bilimleri Dergisi, <https://doi.org/10.31067/0.2019.125>.
- Ertürk, M. (1994). "Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması" Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:11, s.125.
- Güneç, E. Devebakan, N. Doğan, O. (2015). "Sağlık Yöneticilerinin İletişim Yetenekleri Üzerindeki Etkisi Açısından Nlp Eğitiminin Rolü ve Karşılaştırmalı Bir Veri Analizi". Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal Of International Social Research, Cilt: 8 Sayı: 40, www.sosyalarastirmalar.com, Issn: 1307-9581.
- Gerçek, A. Balanban, Ö. (2018). "Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzı İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". Yönetim ve Ekonomi

- Gross, M.A. Guerrero, L. K. (2000). "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles". *The International Journal of Conflict Management*. 11(3): 200–226.
- Karcıoğlu, F. Kahya, C. Buzkan, K. (2012). "Çatışma Yönetim Stratejilerimin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri". *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s. 77 - 91 Cilt: 26, Sayı: 1.
- Keçelioglu. T. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi". *Mercek Dergisi*, ss.98–111.
- Kelly, J. (2006). "An Overview of Conflict". *Dimensions of Critical Care Nursing*, 25(1), 22-28.
- Keskin, E. Kodaz, K. (2017). "Investigation of The Effect of Neuro Linguistic Programming (NLP) on Sport Activities". *The 9th Congress Of The Internatinal Society For The Social Sciences Of Sports*, 13-15 October, Çorum-Turkey.
- Kestane Ünal, S. (2016). "Kişisel Satışta Nlp (Neuro Linguistic Programming) Tekniğinin Kullanımı". *Bitlis Eren Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Journal Of Bitlis Eren University Institute Of Social Sciences, Cilt/Volume:5, Sayı/Number:2, ss.185-202.*
- Kılıçaslan, S. (2014). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma". *Electronic Journal of Vocational Colleges – Ağustos, Bürokon Özel Sayısı*, 264-274.
- Kılınç, T. (1985). "Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri". *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (1):103–123.
- Kılınç, Z. Gürer, B. Şahin, H.M Gülnar, U. (2015). "İşitme Ve Bedensel Engelli Sporcuların Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stilleri İncelenmesi (Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği)". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Ocak 2, Sayı:6.*
- Kırel, Ç. Özkalp, E. (1996). "Örgütsel Davranış". *Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:111, Eskişehir*, s.329.
- Kırel, Ç. (1997). "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXIII 1-2.
- Konak, M. Erdem, M. (2015). "Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 21, Sayı 1, s.69-91*
- Korkmaz, M. (2000). "Gruplar arası İlişkiler ve Çatışma", *Çağdaş Eğitim Dergisi, Yıl 25, Sayı 261.*

- Lee, K. L. (2008). "An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 11-25.
- Mckenna, S. (1995). "The Business Impact Of Management Attitudes Towards Dealing with Conflict: A Cross-Cultural Assessment". *Journal of Managerial Psychology*. 10 (7).
- McKenna, S. Richardson, J. (1995). "Business Value, Management, and Keeping the Conflict Under Control: Contemporary Singapore Headlines". *Journal of Management Development*, 14 (4): 55-70.
- Okday, F. (2016). "Research on the Relationship Between Conflict Management and Organizational Support". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 (4), 1146-1155. DOI: 10.21547/jss.265503
- Öner, M. (2002). "NLP". *Eğitim Bilim. Aylık Eğitim Bilim ve Kültür Dergisi*, Mart, 5(42), 7- 8.
- Özdemir, Y. A. Özdemir, A. (2007). "Duygusal Zekâ Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 396.
- Özkan, Z. (2008). "Doktor Hasta iletişiminde Beden Dilinin Gücü". *Zeynep Kamil Tıp Bülteni*, Cilt:36, Sayı:2.
- Özmen, F. Aslan, C. (2008). "Sinir Dili Programlamanın (SDP) Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Kullanılması". *Issn:1306-3111, E-Journal Of New World Sciences Academy*, Volume: 3, Number 2, Article Number, C0051.
- Pandey, S. Kumar, E. S. (1997). "Development of a Measure of Role Conflict". *International Journal of Conflict Management*, Sayı 8, ss. 187-215.
- Polatcı, S. Sobacı, F. (2017). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi Türkiye Örneği". *Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl: Temmuz 2017 Cilt-Sayı: 10(3) ss: 27-40, ISSN: 2564-6931, DOI: 10.25287/ohuiibf.310166, <http://dergipark.gov.tr/ohuiibf/>
- Pondy, L.R. (1973). "Örgütsel Uyuşmazlık: Kavramlar ve Modeller". (Çeviren B.M.Özgüven), *B.İ.T.İ.A. Dergisi*, Cilt:2, No:1, Temmuz.
- Rahim, M.A. Garrett, J. E. Buntzman, G.F. (1992) "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 11(5/6): 423–432.
- Rahim, M. A. Antonioni, D. Psenicka, C. (2001). "A Structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance", *The International Journal of Conflict Management*, 3(12), 191-211.
- Rahim, M.A. (2002). "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, Cilt:13, Sayı:3,ss.216-217.

- Rahim, A. Psenicka C. (2002), "A Model of Emotioanal Intellegence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries". The International Journal of Analysis, 10 (4), 302-326.
- Sarpkaya, R. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay". Eğitim Yönetimi Dergisi, 31 (8), 414-429.
- Sharif, S. Aziz, E.R.A. (2015). Application Of Neuro-Linguistic Programming Techniques To Enhance The Motivation Of At-Risk Student. Ijaedu-International E-Journal Of Advances İn Education, Vol. I, Issue 1.
- Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi". Sosyal Bilimler Dergisi, 15, 245-254.
- Shih, H.A. Susanto, E. (2010). "Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, And Job Performance in Public Organizations". International Journal of Conflict Management, Vol: 21, No: 2, 147-168.
- Sökmen, A. Yazıcıoğlu, M. (2005). "Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması". Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 5-10.
- Şahin, S. (2017). "Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin Sosyal Zekâ ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi". Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi , 7(2), doi: 10.23863/kalem.2018.92
- Şirin, E.F. ve Yetim A.A. (2009). "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi", BESBD, 4(4) 186-198.
- Tanrıverdi, H. Akova, O. Çiftçi, İ. (2016 "Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi". KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30): 114 - 123, ISSN: 2147 - 7833, www.kmu.edu.tr,
- Taşpınar, M. Semerci, N. Semerci, Ç. Güney, K. (2007). "NLP İlkelerinin Öğrenci Algısına ve Başarısına Etkisi2. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, 45-55
- Taştan, K. Set, T. Çayır, Y. (2014). "Nöro Linguistik Programlama ve Aile Hekimliğinde Kullanımı". Konuralp Tıp Dergisi, 6(3):63-66
- Thomas, K.W. (1992). "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update". Journal of Organizational Behavior. 13: 265-274.
- Thomas, K.W. (1992). "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update". Journal of Organizational Behavior. 13: 265-274.
- Tokat, B. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi". Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 1:9.

- Topaloğlu, C. Avcı, U. (2008). "Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.13, No.2, 2008, s.77.
- Toprak, L.S. Şentürk, F.K. Kılıç, G. (2017). "Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 5(2): 105-133. DOI: 10.22139/jobs.290241.
- Turan, H. Kodaz, K. Turan, G. (2016). "The Effect of NLP Education on the Teaching Profession in Turkey". International Journal Of Educational Sciences, 15(1,2): 120-125.
- Tokat, B. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi". Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 23-40.
- Tüz Vergiliel, M. (2002). "Kişisel Mükemmelliği Yakalamada Nöro Linguistik Programlama (Nlp) Tekniği". Uludağ Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 3.
- Üngüren, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research), 1(5), 880-909.
- Vergiliel, M. (2002). "Kişisel Mükemmelliği Yakalamada Nöro Linguistik Programlama (Nlp) Tekniği". Uludağ Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 3, Sayı: 3.
- Vollmer, A. (2015). "Conflicts in Innovation and How to Approach the "Last Mile" of Conflict Management Research – A Literature Review", International Journal of Conflict Management, 26(2), 192-213.
- Yürür, S. Soygüzel, H. (2010), "Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi". Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 6(1), 31-47.

Diğer Yayınlar

- Acar, E. (2004). "Sinir Dili Programlama (Nlp-Nöro Linguistik Programlama) Tekniklerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı Açısından İncelenmesi". Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Acaralı, A.B. (2009). "Keman Eğitiminde Temel Becerilerin Kazanılmasında NLP Teknikleri". İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Müziği Ana Bilim Dalı, Türk Müziği Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Açıkalın, A. (2015). "Yerel Yönetimlerde Çatışma Yönetimi: Malatya Belediyesi'nde Uygulamalı Bir Araştırma". İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akgül, G. (2011). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki "İstanbul İli

Sultanbeyli İlçesi Örneği”. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Akın, M. (1998). “İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi”. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, Yüksek Lisans Tezi.
- Aksel, G. (2016). “Takım Çalışmasını Benimsemiş Organizasyonlarda Nlp Telkinlerinin Performans Artırıcı Etkisi ve Bir Uygulama”. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Altındal, H. (2010). “Çatışma Yönetimi Ve Denizli Belediyesi’nde Bir Araştırma”. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Arıkal Gönül, Ö. (2013). “Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A-Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aslan, M.M. (2010). “Kurum İçi Halkla İlişkilerin Geliştirilmesinde NLP’nin Rolü”. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Atay, A. (2014). “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyleriyle İlişkisinin İncelenmesi: İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği”. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Atiker, M. (2004). “Çatışma”. Konya Ticaret Odası, Etüt Araştırma Servisi, Bilgi Raporu.
- Baltacı, T. (2013). “Yeni Liderlik Yaklaşımlarının Ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastanelerğ Örneği”. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Yüksek Lisans Tezi.
- Bardak A.K. (2007). “Nlp Temelli Bir Öğretim Programının "Madde Analizi" Konusunun Öğretiminde Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi (Fırat Üniversitesi Örneği)”. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Başak, B. (2010). “Çatışma Ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması”. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bondesio, J. M. (1992). “Conflict Management at School: An Unavoidable Task”. Paper Presented at The Regional Conference of Administration: Hong Kong, 1-13.
- Brooks, I. (2003). “Organisational Behaviour, Individuals, Groups and Organisation”. New Jersey: Prentice Hall

- Buğa, A. (2010). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bulut, F. (2009). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Casiadi, S. (2017). “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri”. Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, Y. (2010). “Bankacılık Sektöründe Çatışma Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması”. Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,
- Coudron, S. (2000). “Keeping Team Conflict Alive”. Public Management, Cilt.82, Sayı.2.
- Çalışkan, S. (2006).”Satış Yönetiminde Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Zihin Dili Programlama (NLP) Tekniğinin Bir Satış Eğitim Modeli Olarak Uygulanabilirliği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Doktora Tezi.
- Çatakdere, K. (2014). “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”. İstanbul, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Çolak, N. (2011). “Örgüt İçi Çatışma Yönetiminde Halkla İlişkiler Araçlarının Rolü (Decathlon Spor Mağazaları Örneği)”. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çürük, R. (2014). “Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma”. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Dağlı, B. (2013). “Liderin Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Rolü”. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- De Cenzo, D.A. (1997). “Human Relations Personel and Professional Development”. Prentice Hall, New Jersey.
- Demiröz, K.C. (2015). “Genç Çalışanların Öz Liderlik Algılarıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Düşükcan, M. (2003). “Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kurumsal ve Uygulamalı Bir Çalışma”. Konya, Selçuk

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.

- Erol, H. (2016). "İlköğretim Ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ersoy, S. (2006). "İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları Van İli Örneği". Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ertürk, E.M. (2009). "Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama". Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri, Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Fırat, S. (2010). "Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi". Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirkaya, Y. (2012). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Erol, E. (2009). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi". Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Gençoğlu, N. (2012). "Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma". İstanbul üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Gökalp, S. (2013). "Lisansüstü Hemşirelik Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzları, Psikolojik Güçlendirme Ve Çatışma Yönetimi Stilleri". Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik, Yüksek Lisans Tezi.
- Güleç, E. (2012). "Using Story Telling Supported By Nlp Techniques In The Teaching Of Vocabulary To Young Learners". Gazi University, Institute Of Educational Sciences Department Of Foreign Language Instruction English Language Teaching Program. Master's Thesis.
- Gümüseli, İ. A. (1994). "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri". Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Güney, F. (2009). “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki”. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Himmetoğlu, B. (2014). “İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü İle Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Horata, S.C. (2013). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Denizli İli Örneği)”. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Johnson, D. Johnson, F.P. (1994). “Joining Together-Group Theory and Group Skills”. London, A Paramount Communications Company.
- Kapıcı, S. (2015). ”Eğitim Örgütlerinde Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği”. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kara, R. (2011). “Kocaeli Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü Ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Karataş, E. (2014). “Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri (Keşan Örneği)”. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Kayhan, N. (2014). “Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki Gaziantep İl Örneği”. Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kırçan, E. (2009). “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri”. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans Tezi.
- Kondalkar, V.G. (2007). “Organizational Behaviour”. New Age International Publishers, New Delhi. s.160.
- Korkmaz, A. (2013). “İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Türkçe İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi

- Köz, K. (2016). “Eğitim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine Bakış Açıları Ve Çatışma Yönetim Stratejileri”. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlama Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Longaretti, L. Wilson, J. (2000). “I’ve Sorted it Out. I Told Them What To Do! The Role of The Teacher in Student Conflict”. Paper Presented at The Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education, 2-21.
- Meriç, F. (2012). İşletmelerde Çatışma Yönetimi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Mert, A. (2006). “Erdemir Eğitim Merkezi Tarafından Verilecek Eğitimlerde Nlp (Neuro Linguistic Programming)’nin Yetişkin Eğitimlerinde Kullanılması”. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Mert, E. (2015). “Duygusal Zekâ Ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma”. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Munzur, Ç. (2012). “Personelin Çatışma Yönetimi Algıları Ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Örneği”. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Odabaşıoğlu, F. (2013). “İlkokul Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Ve Çatışma Yönetimi Stilllerine İlişkin Öğretmen Algıları”. MALTEPE Üniversitesi, SOSYAL Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ohkay, S.M. (2006). “Sınır Dili Eğitimlerinin İstatistiksel Analizi–Örnek Olay Çalışması”. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ölmez, D. (2016). “Aile İçi Etkili İletişimde Drama Teknikleri ve Nlp Uygulamaları”. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özcihan, T. (2014). “Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zekâ Kullanımı Makyavelizm İlişkisi ve Çatışma Yönetimine Yansımaları: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma”. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Özçakır, E. (2012). “Farklı Statüde Hizmet Veren Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme Etkinliklerinin Değerlendirilmesi”. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik, Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, G. (2003). “Çatışma Yönetimi ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama”. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Özgan, H. (2006). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)”. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Parlar, H. (2009). “Ticaret Meslek Lisesi Yöneticilerinin Özyeterlilik ve Çatışma Yönetimi Anlayışları Arasındaki İlişki “İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği””. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Paula, S. Seetharamanb, P. Imad Samaraha, I. Peter P. Mykytyna. (2004). “Impact Of Heterogeneity And Collaborative Conflict Management Style On The Performance Of Synchronous Global Virtual Teams”. Information & Management, 41, 303–321
- Robbins, S. P. (1990). “Organization Theory: Structure, Design And Application”. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Robbins, S.P. (1993). “Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications”. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. (1998), “Organizational Behavior: Concepts Controversies, Applications”. Prentice Hall Inc. Seventh Edition, New Jersey.
- Robbins, S. P. (2003). “Essentials of Organizational Behavior. (Seventh Edition)”. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Soysal, Y. (2006). “Aşırı Kilo ve Obezite Sorunu Yaşayan Bireylerde Egzersiz ve Nlp Uygulamalarının Yeme Tutumlarına Etkisinin Karşılaştırılması”. Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Öğretmenlik Anabilim Dalı, Sporda Psikososyal Alanlar Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Stoner, J. Freeman, R. (1989). “Management. Englewood Cliffs”. NJ, Prentice-Hall.
- Şahin, A. (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki”. Millî Eğitim, Say: 188, Güz.
- Şahin, F.N. (2016). “Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin İş Performansı Üzerine Etkileri”. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Şen, S. (2014). “Hemşirelerde El Hijyeni Davranışlarının Kazanılmasında Nöro Linguistik Programlama (NLP) Tekniklerinin Etkisi”. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Eğitim Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Şendur, F.E. (2006). “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Şener, Ş. (2018). “X ve Y Kuşaklarının Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Araştırma”. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Shapiro, D. (2004). "Conflict and Communication: A Guide Through the Labyrinth of Conflict Management" International Debate Association, New York.
- Sinha, J. (2008). "Culture and Organizational Behaviour". Sage Publications, California.
- Stoner, J. Freeman, R. (1989). "Management. Englewood Cliffs", NJ, Prentice-Hall.
- Tarakçı A. Kaya, H. (2009). "Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve bu stillerin öz-yeterlilik algılamasıyla ilişkisi". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 46-51.
- Targutay, M. (2010). "Nöro Linguistik Programlama (NLP)'nin İngilizce Eğitimi Üzerindeki Rolü: Nlp Eğitimi Almış İngilizce Öğretmenlerinin İngilizce Eğitimi Verilen Sınıflarda Uygulanabilecek Nlp Teknikleri ve Stratejileri Hakkındaki Algıları". Bilkent Üniversitesi, İngilizce Öğretimi Bölümü. Yüksek Lisans Tezi.
- Tekkanat, D. (2009). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)". Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans Tezi.
- Tepiroğlu, A.Ç. (2007). "Sinir-Dilsel Programlama (NLP) Destekli Dil Öğretme-Öğrenme Modeli". Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yabancı Diller Eğitimi Anabilim Dalı, Yabancı Dil (İngilizce) Öğretimi, Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Tokgözlü, Z.Ş. (2009). "Arapça Öğretimine Yönelik Nlp İlkelerine Dayalı Etkinlik Önerileri". Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yabancı Diller Eğitimi Ana Bilim Dalı, Arap Dili Eğitimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Tokur, B. (2006). "Kişisel Gelişim (NLP)-Din İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Türkçe Sözlük, (2009).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5cdc8b5a171512.09452488. (Erişim Tarihi: 01.02.2019)
- Türnüklü, A. (2005). "Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 42, 255-278.
- Uçar, İ. (2018). "İşletmelerde Çatışma Yönetimi Tarzları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi Ve Bir Araştırma". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Uğur Dayanan, İ. (2018). "Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Uysal, F.G. (2007). “Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (Nlp) ve Bir Uygulama”. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Uysal Tala, C. (2012). “Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi “İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği”. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Uysal, Ş. (2003), “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama”. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Ünal, T. (2008). “Halkla İlişkiler ve Nlp İlintisinin İletişim Yönünden İncelenmesi”. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Vecchio, R.P. (1991). “Organizational Behavior”. London: Dryden Press.
- Yedikardaşlar, C. (2009).”Hemşirelerin Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekânın Rolü”. Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yiğit, İ. (2015). “Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Trabzon Örneği)”. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Türkçe İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldızoğlu, H. (2013). “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, M. (2009). “Çatışma Yönetimi ve İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama”. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Tezli Yüksek Lisans Programı. Yüksek Lisans Tezi.
- Yurdunkulu, (2016). “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Çatışma Durumları Ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce - Merkez İlçe Örneği)”. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Keziban KODAZ

Doğum Yeri : İstanbul



Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi:

- Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi, Muhasebe ve Finansman Öğretmenliği
- İstanbul Üniversitesi, Sosyoloji Bölümü, devam etmektedir.

Yüksek Lisans Öğrenimi:

- Ufuk Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri:

- Investigation of The Effect of Neuro Linguistic Programming (NLP) on Sport Activities,9. Uluslararası Sporda Sosyal Bilimler Kongresi, Çorum Hitit Üniversitesi (Bildiri)
- The Effect of NLP Education on the Teaching Profession in Turkey, 6. Dünya Konferansı Öğretim ve Eğitim Liderlik (Welta-2015), Paris, (Bildiri ve Makale)
- Üretim Bölümü Çalışanlarının Performanslarının Değerlendirilmesi. Yöneylem Araştırması Endüstri Mühendisliği 36. Ulusal Kongresi. (Bildiri)
- Çalışanların Performansını Değerlendirmede Kullanılan Faktörlerin Ağırlıklandırılması. Yöneylem Araştırması Endüstri Mühendisliği 36. Ulusal Kongresi. (Bildiri)

İş Deneyimi: Neuro-Linguistic Programlama konusunda Uluslararası Uzman ve Eğitimci lisansına sahip bir eğitmenidir. NLP Practitioner ve NLP Master yetiştirme yetkisindedir. Amerika merkezli, NLP Eğitimcileri Birliğinin ve The Society of NLP'nin üyesidir. Profesyonel olarak bireysel gelişim alanında eğitimci, konuşmacı olarak faaliyet göstermektedir. NLP tabanlı iletişim, beden dili, sahne hâkimiyeti, sınav kaygısı, öfke yönetimi, finansal okuryazarlık, kurum içi iletişim, etkili sunum teknikleri, stres ve çatışma yönetimi, eğitim koçluğu, liderlik vb. konularında Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Üniversiteler, Ticaret ve Sanayi Odalarında, Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığında aktif olarak hizmet içi seminerler ve kurslar vermektedir. MEB, Mesleki ve Teknik Eğitimi Genel Müdürlüğü Bireysel Öğrenme Materyalleri ve Öğretim Programları çalışmalarında bulunmaktadır.

Stajlar:

- T.C. Ziraat Bankası
- Milli Eğitim Bakanlığı

Projeler:

- Muhasebe-Finansman Eğitiminde Sektörle İşbirliği Projesi
- Etwinning Eğitim Koçluğu İşbirliği Projesi
- Etwinning New Era in Education Project
- Etwinning Dünya F Klavye ile Tanışıyor Projesi
- Grundving Projesi, Danimarka Brenderup Folk Highschool'da, OST-NVC Conversion "Şiddetsiz İletişim"
- Öğrenci Koçluğu Projesi, (Hitit Üniversitesi ve Çorum Ticaret ve Sanayi Odası)
- Bütçe Kart Projesi, MEB.
- Gönül Elçileri Projesi. Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.

Çalıştığı Kurumlar:

- Aynı zamanda, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, Bireysel Öğrenme Materyali (Modül) İnceleme Komisyon Çalışmaları ve Program Geliştirme Çalışmalarını yürütmektedir.
- Muhasebe-Finansman Alan Şefi ve Öğretmeni, Bilge Kağan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, ÇORUM, 2018-...
- Muhasebe-Finansman Öğretmeni, Bilge Kağan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, ÇORUM,
- Muhasebe-Finansman Öğretmeni, Büro Yönetimi Atölye Şefi, STML, ÇORUM,
- Muhasebe-Finansman Öğretmeni, STML, ÇORUM,
- Muhasebe-Finansman Öğretmeni, Muhasebe-Finansman Bölüm Şefi, SAMSUN,
- Muhasebe-Finansman Öğretmeni, DİYARBAKIR,
- Bilgisayar Öğretmenliği, Halk Eğitim Merkezi, ÇORUM,

Nlp Uzman Eğitimlik ve Koçluk Eğitimleri:

- **NLP Trainer Eğitimi**, I-NLP Uluslararası Sertifika No: 04824.
- **NLP Master Eğitimi**, I-NLP Uluslararası Sertifika No: 03217.
- **NLP Pratisyen Eğitimi**, I-NLP Uluslararası Sertifika No: 00480.
- **Öğrenci Koçluğu Eğitimi**, I-NLP Uluslararası Sertifika No:09596.
- **Yaşam Koçluğu Eğitimi**, I-NLP Uluslararası Sertifika No:08008.
- **Eğitim Koçluğu Eğitimi**, Ardahan Üniversitesi

Kurs ve Seminerler:

- Robotik Kodlama (MEB)
- Drama Eğitimi (MEB)
- Zekâ Oyunları (MEB)
- İşaret Dili Eğitimi (MEB)
- Liderlik, Öğretmenlik ve Girişimcilik (TUBİTAK-Tüside)
- Etkili Konuşma ve Beden Dilini Kullanma Eğitimi (MEB)
- Diksiyon Eğitimi (Hitit Üniversitesi)
- Beyin ve Hafıza Geliştirme Eğitimi (MEB)
- Hızlı ve Etkili Okuma Teknikleri Eğitimi(MEB)
- Güzel Konuşma Ve Diksiyon Eğitimi(MEB)
- “Ekoloji” Eğitici Eğitimi(MEB)
- Toplam Kalite Yönetimi/ Kurum Temsilcileri Eğitimi(MEB)
- Program Geliştirme Eğitimi(MEB)
- Girişimcilik Eğitimi (İntel, TUBİTAK)
- Okul Geliştirme Eğitimi (MEB)
- Çatışma ve Stres Yönetimi (MEB)
- Çocuk ve Ergenlerde Madde Bağımlılığı (MEB)
- Finansal Okul Yazarlık Eğitici Eğitimi (TEB&MEB)
- Satranç Antrenörlüğü (Türkiye Satranç Federasyonu)
- İlk Aşama İzci Liderliği Eğitimi (MEB)
- Okullarda ilk Yardım-İlk Müdahale Eğitimi (MEB)
- Okul Sağlığı (Ergen ve Üreme Sağlığı) Eğitimi (MEB)
- Halk Oyunları, Manisa Yöresi (MEB)
- Ergenle İletişim Kursu (MEB)
- Dikkat Eksikliği, Hiperaktivite Bozukluğu ve Baş Etme Yolları Kursu (MEB)
- Çalışanların Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Kursu (MEB)
- Mesleki ve Teknik Eğitimde Kalite İzleme ve Değerlendirme Semineri (MEB)
- Pazarlama ve Perakende Eğitimi (MEB)
- İnşaat Muhasebesi Eğitimi (MEB)
- Dış Ticaret Eğitim Programı (MEB ve İGEME)
- Photoshop kullanım Eğitimi (MEB)
- Temel Bilgisayar Eğitimi (MEB)
- Bilgisayar Kursu (Excel) (MEB)
- Web Tasarımı Eğitimi, (MEB)
- ETA SQL Versiyon 7 Uzman Eğitimci Sertifikası (ETA Bilgisayar, Ankara)
- ETA SQL Versiyon 8 Uzman Eğitimci Sertifikası (ETA Bilgisayar, Ankara)

- Bilgisayar Kullanım Kursu (MEB)
- Bilgisayar Donanım, Bakım ve Onarım Eğitimi (MEB)
- Bilgisayarda Sunu Hazırlama (MEB)
- Fatih Projesi-Etkileşimli Tahta Kullanımı Kursu (MEB)

Üyeliği Bulunan Topluluklar:

- Amerika merkezli, NLP Eğitmenleri Birliğinin ve The Society of NLP
- I-NLP, INNIOVATIVE NLP & COACHING ACADEMY i-nlp.com, 11212
- Çorum Sanayi ve Ticaret Odası, Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Özel Üyesi
- Çorum Sanayi ve Ticaret Odası, Türk Sanat Müziği Topluluğu üyesi ve sunucusu.

İletişim

E-Posta Adresi: kezibankodaz@hotmail.com

Tarih:24.05.2019

EK: ANKET FORMU

17.05.2019

ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ENVANTERİ

ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ENVANTERİ

Değerli Katılımcı,

Aşağıda hazırlanan sorular Ufuk Üniversitesi Yüksek Lisans programında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketin amacı, NLP (Neuro Linguistic Programming, Beyin Dili Programlama) ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Anket sonucunun güvenilirliği Sizin samimiyetle ve dikkatle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Kimliğiniz ve vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Gerri bildiriminiz ve kattığınız değer için teşekkür ederim.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "Demografik Bilgiler", ikinci bölümde ise "Çatışma Yönetimi Tarzları Envanteri" bulunmaktadır. Aşağıdaki soru maddelerindeki, seçeneklerden kendinize yakın gördüğünüz şıkki işaretleyiniz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Keziban KODAZ
Ufuk Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

E-Mail: kezbankodaz@hotmail.com
Telefon: 0553 483 97 63

* Gerekli

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. 1. Cinsiyetiniz : *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Kadın
 Erkek

2. 2. Yaşınız : *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 18-25
 26-32
 33-39
 40-46
 46 ve üstü

3. 3. Medeni Durumunuz : *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Bekar
 Evli
 Boşanmış/Dul

4. 4. Eğitim Düzeyiniz : *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- İlkokul (5 yıllık)
 İlköğretim (8 yıllık)
 Lise
 Yükseköğretim
 Üniversite
 Yüksek Lisans
 Doktora

5. 5. Unvanınız : *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Yönetici
 Çalışan

6. 6. Aylık Geliriniz : *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 2.500 TL ve altı
 2.501-5.000 TL
 5.000-7.500 TL
 7.500 TL ve üstü

7. Mesleğinizdeki hizmet yılınız: **Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- 1-5
 6-10
 11-15
 16-20
 20 ve üstü

8. Çalıştığınız sektör: **Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- Kamu
 Özel Sektör

9. NLP (Neuro Linguistic Programming, Beyin Dili Programlama) Eğitimi aldınız mı? **Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- Evet
 Hayır

10. Dokuzuncu soruya evet diyenler NLP Eğitimi aldıysanız, hangi NLP eğitimlerini aldınız? (Master Trainer olanlar ilk dört seçeneği, Trainer olanlar ilk üç seçeneği, master olanlar ilk iki seçeneği, practitioner olanlar NLP Practitioner seçeneğini işaretleyeceklerdir.)*Uygun olanların tümünü işaretleyin.*

- NLP Practitioner
 NLP Master Practitioner
 NLP Trainer
 NLP Master Trainer

ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ENVANTERİ

Diğer insanlarla Sizin aranızda fikir ayrılıkları veya uyumsuzluklar olabilir. Siz, bu tür durumları karşı tarafa nasıl çözersiniz? Aşağıdaki ifadeler, uyumsuzluk veya çatışma durumları karşısında muhtemel davranışları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, Sizin davranışınızı yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

11. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı tarafa birlikte gözden geçirmeye çalışırım. **Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum

12. Genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım. **Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum

13. Karşı tarafa olan uyumsuzluğumu kendime saklamaya ve böylece karşı tarafa çatışmaya girmekten kaçınmaya çalışırım. **Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum

14. Karşı tarafa ortak bir çözüm bulmak için fikirlerimi onların fikirleri ile birleştirmeye çalışırım. **Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum

15. **5. Karşı tarafın beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çalışırım. ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

16. **6. Karşı tarafla olan farklılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım. ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

17. **7. İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım. ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

18. **8. Fikirlerimi kabul ettirmek için karşı taraf üzerinde etki gücümü kullanırım ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

19. **9. Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım. ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

20. **10. Karşı tarafın isteklerini genellikle yerine getiririm. ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

21. **11. Karşı tarafın isteklerine teslim olurum. ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

22. **12. Bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yaparım. ***

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

23. 13. Karşı tarafa genellikle taviz veririm. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

24. 14. Çıkmazları kırmak için genellikle orta bir yol öneririm. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

25. 15. Karşı tarafa uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yaparım *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

26. 16. Karşı tarafa anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

27. 17. Karşı tarafa karşı karşıya gelmekten kaçınırım. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

28. 18. Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

29. 19. Genellikle karşı tarafın teklifleri doğrultusunda hareket ederim *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

30. 20. Bir uzlaşmaya varabilmek için "taviz ver ve taviz al" yaklaşımını benimserim. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
- 2 - Katılmıyorum
- 3 - Bir fikrim yok
- 4 - Katılıyorum
- 5 - Kesinlikle katılıyorum

31. **21. Sorunları kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda katıyım.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum
32. **22. Bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarımızın açıkça ortaya konulmasına çalışırım.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum
33. **23. Her iki tarafta kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için karşı tarafa işbirliği yaparım.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum
34. **24. Karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalışırım.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum
35. **25. Rekabet ortamında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum
36. **26. Karşı tarafın duygularını incitmek için karşı tarafa olan uyumsuzluğu saklamaya çalışırım.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum
37. **27. Karşı tarafa hoş olmayan diyaloglardan kaçınmaya çalışırım.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum
38. **28. Sorunların tam ve doğru olarak anlaşılması için karşı tarafa birlikte çalışmaya gayret ederim.** *
Yalnızca bir şıkki işaretleyin.
- 1 - Kesinlikle katılmıyorum
 2 - Katılmıyorum
 3 - Bir fikrim yok
 4 - Katılıyorum
 5 - Kesinlikle katılıyorum

17.05.2019

ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ENVANTERİ

Powered by
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1B01JGWrAGvSCoevjd-kjl8FLf8q9LPeBzTCirqwouHM/edit>

6/6