

OKUL MÜDÜRÜ ÖĞRETMEN GATISMASI VE OKUL MÜDÜRLERİNİN
BU GATISMAYI HONETME HETERLİKLERİ

.....İlkay SAKIZLI.....

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

:Prof. Dr. Canan ÇETİN



Üye

:Prof. Dr. Sefer ADA



Üye

:Doç. Dr. Mehmet Emin OKUL



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 17/02/2007

İÇİNDEKİLER	ii
SİMGE LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	xi
ABSTRACT	xii
ÖZET	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	3
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Amaç	4
1.4. Alt Amaçlar	4
1.5. Araştırmanın Önemi	4
1.6. Sayıtlılar	5
1.7. Sınırlılıklar	5
1.8. Terimler ve Tanımlar	5

BÖLÜM II

ÇATIŞMA KAVRAMI

2.1. Çatışma Kavramı	7
2.2. Çatışma Türleri	12
2.2.1. Kişinin kendisiyle çatışması	13
2.2.2. Rol çatışması	14
2.2.3. Kişiler Arası Çatışmalar	15
2.3. Çatışma Kavramına ilişkin Yanılgılar ve Gerçekler	16
2.4. Çatışmanın Çerçevesi	17

2.4.1. Basit Farklılık	17
2.4.2. Anlaşmazlık	18
2.4.3. Uzlaşmazlık	18
2.4.4. Kampanya	19
2.4.5. Yasal Çekişme	20
2.4.6. Şiddet ve Kavga	20
2.5. Çatışmanın Kaynakları	21
2.6. Çatışmanın Yararları	28
2.7. İyi Yönetilmeyen Çatışmanın Maliyeti	30
2.8. Çatışmada Duygusal Tepki	31
2.9. Kızgınlık Duygusu	32
2.10. Etkili Bir Tepki Olarak Kızgınlık	35
2.11. Kızgınlığın Yönetimi	36
2.11.1. Kızgınlığın Farkına Varılması	37
2.11.2. Kızgınlık Uyarımının Anında Kontrol Edilmesi	38
2.11.3. Alternatif Varsayımların Belirlenmesi	39
2.11.4. Kızgınlığın Nedeninin Tanımlanması	40
2.11.5. Bireyin Kendini Güçlendirmesi	41
2.11.6. Kızgınlığın Yapıcı Bir Biçimde ifade Edilmesi	42

BÖLÜM III

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

3.1. Erken Uyarıcılar	47
3.2. Çatışma Yönetimi	48
3.3. Çatışma Yönetiminde Temel Beceriler	52
3.4. Çatışma Yönetiminde Faktörler	52
3.5. Çatışma Yönetim Stratejileri	56
3.5.1. Entegrasyon- İşbirliği	56
3.5.2. Uyma-İtaat Etme	58
3.5.3. Hükmetme-Üstünlük Kurma	59
3.5.4. Kaçınma	63

3.5.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme	63
3.9. Strateji Seçimi	64
3.10. Takımda Çatışma Yönetimi ve Çözümlemesi	65
3.11. Toplantılar ve Toplantı Yönetimi	69

BÖLÜM IV

ÇATIŞMA SÜRECİNDE İLETİŞİM

4.1. Çatışma Sürecinde İletişim	71
4.1.1. İletişim Süreci	71
4.1.2. İletinin Algılanması	73
4.1.3. Güven Oluşturma	75
4.1.4. Dinleme	75
4.1.5. Yansıtıcı Dinleme	77
4.1.6. Diyalog Kurma	78
4.1.7. Diyalogu Yönetme Teknikleri	80
4.1.8. İletişim Biçimleri	83
4.2. Çatışmada Üçüncü Taraflar ve Arabuluculuk	85
4.2.1. Çatışma Yönetiminde Yaklaşımlar	85
4.2.2. Çatışmada Üçüncü Tarafların Rollerini	87
4.2.3. Destek Rollerini	87
4.2.4. Anlaşma Rollerini	89
4.2.5. Arabuluculuk	91
4.2.6. Arabuluculuk Biçimleri	93
4.2.7. Yöneticinin Arabuluculuğu	95
4.2.8. Arabuluculuk Süreci	96
4.2.9. Arabuluculuk Stratejileri	98
4.3. Anlaşmazlıkların Müzakere Edilmesi	109
4.3.1. Müzakere ve Pazarlık Kavramları	109
4.3.2. Müzakere Kararı	111
4.3.3. Müzakerenin Önkoşulları	113
4.3.4. Müzakere İçin Hazırlık	115

BÖLÜM V
OKULLARDA ÇATIŞMA VE MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM
YETERLİLİKLERİ

5.1.Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri	121
5.1.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı	121
5.1.2. Güdüleme	122
5.1.3. Grup Davranışı	123
5.1.4. Değişiklik-Yenilik	124
5.1.5. Çatışma	126
5.1.6. Katılma	127
5.1.7. Moral	127
5.2. Okul Yöneticisinin Görevleri	129
5.3. Yönetici Davranış Biçimleri	133
5.4. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	135
5.5. Okul Ortamında Çatışmaya Yol Açan Nedenler	136
5.6. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Etkili Yönetici Davranışları	138
5.7. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimindeki Yeterlilikleri	142

BÖLÜM VI
ANKETLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Modeli	147
6.2. Evren ve Örneklem	147

6.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	148
6.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	148
6.5. Verilerin Toplanması	151
6.6. Verilerin Çözümlemesi	151

BÖLÜM VII

BULGULAR VE YORUM

7.1. Demografik Özellikler	153
7.1.1. Cinsiyet	153
7.1.2. Medeni Durum	154
7.1.3. Yaş Grubu	154
7.1.4. Meslek ve Görev	155
7.1.5. Mezuniyet Durumu	156
7.1.6. Okulda Çalışılan Süre	156
7.1.7. Çalışan Sayısı	157
7.2. Araştırmaya Katılanların İfadelere Katılımlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	157

BÖLÜM VIII

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

8.1. Düşük Katılıma Sahip İfadeler	173
8.2. Orta Düzeyde Katılıma Sahip İfadeler	173
8.3. Yüksek Düzeyde Katılıma Sahip İfadeler	175
8.4. Öneriler	178

KAYNAKÇA	180
-----------------	-----

EKLER	194
--------------	-----

SİMGELER LİSTESİ

N	: Frekans
$\%$: Yüzde
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 6.1. İfadelere İlişkin Yük Değerleri	149
Tablo 6.2. Güvenilirlik İstatistikleri	150
Tablo 6.3. Katılım Oranları	151
Tablo 7.1. Cinsiyet Özellikleri	153
Tablo 7.2. Medeni Durum Özellikleri	154
Tablo 7.3. Yaş Grubu	154
Tablo 7.4. Meslek Grupları	155
Tablo 7.5. Mezuniyet Durumları	156
Tablo 7.6. Çalışma Süreleri	156
Tablo 7.7. Çalışan Sayısı	157
Tablo 7.8. İfade 1'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	157
Tablo 7.9. İfade 2'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	158
Tablo 7.10. İfade 3'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	159
Tablo 7.11. İfade 4'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	159
Tablo 7.12. İfade 5'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	160
Tablo 7.13. İfade 6'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	160
Tablo 7.14. İfade 7'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	161
Tablo 7.15. İfade 8'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	162
Tablo 7.16. İfade 9'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	162
Tablo 7.17. İfade 10'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	163
Tablo 7.18. İfade 11'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	163
Tablo 7.19. İfade 12'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	164

Tablo 7.20. İfade 13'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	164
Tablo 7.21. İfade 14'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	165
Tablo 7.22. İfade 15'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	165
Tablo 7.23. İfade 16'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	166
Tablo 7.24. İfade 17'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	166
Tablo 7.25. İfade 18'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	167
Tablo 7.26. İfade 19'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	167
Tablo 7.27. İfade 20'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	168
Tablo 7.28. İfade 21'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	168
Tablo 7.29. İfade 22'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	169
Tablo 7.30. İfade 23'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	170
Tablo 7.31. İfade 24'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	170
Tablo 7.32. İfade 25'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar	171
Tablo 8.1. İfadelerin Puan Ortalamaları	172

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması okul müdürü öğretmen çatışması ve okul müdürlerinin bu çatışmayı yönetme yeterliliklerini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu tez çalışmasında emeği geçen başta danışman hocam Canan ÇETİN'e ve diğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım

ABSTRACT

Clash, from an individual point of view, is the state of tension that results from hardships preventing the satisfaction of physiological and socio-psychological needs. From an organizational point of view, however, clash can be described as events stemming from the problems of cooperation of individuals or groups in an organization.

When managed effectively, clash can transform into a process which contributes to innovation, development and creativity. In such a case, a school director may benefit from the clash atmospheres in schools in order to realize his/her education and training aims.

It depends on the school director's sufficiency level in managing clashes to bring clashes that arise between directors and teachers in schools in a positive conclusion.

ÖZET

Çatışma, bireysel açıdan fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntuların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Çatışma, örgütsel açıdan ise örgütte çalışan bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.

Çatışma, iyi yönetildiğinde yeniliğe, gelişmeye, yaratıcılığa katkı sağlayan bir süreç olabilmektedir. Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından, eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için yararlanabilmektedir.

Okullarda müdür ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların olumlu sonuçlandırılması, okul müdürünün çatışmayı yönetme yeterlilik düzeyiyle yakından ilgilidir.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüz insanı, çeşitli gereksinimlerini karşılamak için çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim sırasında, bireyin çevresiyle ilişkileri bozulduğunda; çatışma ortaya çıkar. Birey bu çatışmaları ya bireysel düzeyde, ya da başkalarıyla ilişkilerinde yaşayabilir. Diğer bir deyişle, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda çeşitli düzeylerde çatışmaların ortaya çıkması mümkündür.

Bu anlamdaki bir uyuşmazlık veya zıtlama; herhangi bir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler arasında ortaya çıkabilir.

Ekonomik, bilimsel ve endüstriyel gelişim, insan davranışı üzerinde çatışmaya yol açan birçok faktörü de beraberinde getirmiştir. Endüstrileşme ve modern yaşamla birlikte bireyler, karmaşık örgütlerde çalışmaya başladıklarında; pek çok çatışma odaklarıyla karşılaşmışlardır. Bunlar, örgütlerde çok sayıda hiyerarşik kademelerin olması, karşılıklı bağımlılığın artması, aşırı uzmanlaşma ve yoğun teknoloji kullanımı olarak sayılabilir. Bu faktörler, örgütün karmaşıklığını arttırmak suretiyle, yoğun örgütsel çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Örgütlerde bireylerin birbirleriyle ilişkileri esnasında ortaya çıkan çatışmalar, bir bütün olarak örgütü ve ait oldukları grubu etkileyebilir. Örgütlerdeki bu çatışmaların, kurumun işlerliğini olumlu yönde etkileyecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için örgütleri oluşturan yapısal düzenlemelerin yanısıra, örgüt işlerliği üzerinde önemli etkileri olan alt sistemlerin (örgütsel grupların) birbirleriyle uyum ve koordinasyon içinde çalışmalarını sağlayacak düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, örgütsel gruplar arasındaki çatışma kaynaklarının belirlenmesi ve etkin çatışma yönetimi tekniklerinin kullanılması, örgütün etkinliğini artırması yönünden yaşamsal bir öneme sahiptir.

Örgütsel çatışmaları, çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. En temel anlamda kullanılan bireyin kendi içindeki çatışmalar, rol çatışmaları ve kişiler arası çatışmalardır.

Toplumda bireyler ve gruplar arasında etkileşimin olduğu her ortamda, çatışmanın kaynakları olarak belirlenen uyumsuzlukların ve farklılıkların olması beklenir. Yapılan sınıflama genel nitelikte olup, çatışmanın tüm kaynaklarını tanımlamaya çalışmak "dünyadaki her bir bireyi tanımlamaya çalışmak" demektir.

Okul içinde, üyelerin birbirleriyle olan etkileşimleri çeşitli açılardan incelenebilir. Okul yöneticisinin üye, örgüt ve çevre gibi üç gruptan her birindeki durum-davranış ilişkilerini kurması gerekmektedir. Yönetici öğretmenlerin ve diğer personeli her konuda bilgilendirmeli, katılımı sağlamalı ve demokratik bir yapıyı benimsemelidir. Araştırmalar, örgütsel demokrasinin olduğu kurumlarda verimin zaman içinde yükseldiğini ortaya koymuştur.

Çatışmayı etkili bir biçimde yönetmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkinleştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamayı mümkün kılar. Aksi takdirde tarafların stres düzeyinin yükselmesi, enerjilerinin yanlış yönde kullanılması, kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir.

Çatışmanın yönetimi veya çözümü için öncelikle çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması gerekir. Çatışma doğru olarak tanımlanmadığı durumlarda doğru problemi çözmeye yerine yanlış problemi çözmeye hatası yapılabilir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel açıdan çatışma kavramı, ikinci bölümünde çatışma yönetiminin biçimi, üçüncü bölümünde çatışma sürecinde iletişimin önemi yer almaktadır. Dördüncü bölümde okullarda çatışma ve okul yöneticilerinin çatışma yönetim yeterlilikleri, beşinci bölümde okullarda çalışanlar arasında olan çatışma verilerinin değerlendirilmesi ve yöntemi, altıncı bölümde öğrencilerin demografik bilgilerine ilişkin bulgu ve yorumlar, yedinci bölümde ise bu bulgular üzerinden çıkarılan sonuçlar ve çözüm önerileri üzerinde durulmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Türkiye'de örgütlerde çatışma alanında yapılan araştırmalar örgütlerde çatışmaların nedenleri ve çözüm yolları gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalardan bir kısmı konuyu örgütsel yapı ile ilgili görev, yetki ve emirler açısından incelerken (Aydın, 1998), bir kısmı da konuya hangi durumların ve nedenlerin örgütte çatışmaya neden olabileceğine ilişkin görüşleri belirleme biçiminde yaklaşmıştır (Demirbolat, 1997; Korkmaz, 1994).

Okullarda çalışanlar arasında özellikle öğretmenler iadeciler arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmaların devam etmesi iş motivasyonun ve eğitimde kalitenin düşmesine, disiplinin azalmasına, huzursuzluklara sebep olmaktadır. Bu durumda müdürün çatışmayı çözebilecek çatışma yönetim yeterliliğine sahip olması önem kazanmaktadır.

Okullarda yaşanan çatışma nedenleri şunlardır:

Yetersizlik-bilgisizlik, bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları, baskı, kendini kanıtlama çabası, iletişim yetersizliği ya da bozukluğu, taraflı davranma, politik farklılıklar, yasal olmayan, yasalara uymayan talepler, fiziki kaynak ve mekan yetersizliği, bireysel sorunlar, rekabet ve kıskançlık, işi hafife alma ve savsaklama, çıkarıcılık, görev ve yetkileri bilmeme, değer verilmediği duygusu, görevi yerine getirmeme, haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı, öğretmenlerden para toplanmak istenmesi, asılsız suçlama, saygısızlık, gücü test etme

Bu çalışmada çatışma yönetimi nasıl olmalıdır, okullardaki çatışma sorunun nedenleri ve çatışma yönetimi, çatışmanın çözüm yolları, çatışmayı yönetecek ve sona erdirecek müdürde olması gereken yetenekler üzerinde durulacaktır.

Okullarda yaşanan çatışmalar tarafların moralini, işe yönelik çabalarını ve performansını olumsuz etkilemektedir. Çatışma nedenlerinin ve çatışmayı yönetecek müdürün yeterliliklerinin tespit edilmesi çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Elde

edilen bulgulardan hareketle gereken önlemlerin alınması, müdürdeki çatışma yönetim yeterliliğinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi okullardaki çatışmanın azalmasına katkı sağlayacaktır.

1.2 Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin çatışmayı yönetim düzeylerinin ve becerilerinin yeterli olup olmadığının araştırılması

1.3. Amaç

İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşanan çatışmayı yönetim şekilleri ile bu çatışmayı yönetme yeterlilik düzeylerini araştırmaktır.

1.4. Alt Amaçlar

Yukarıdaki temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Okul müdürleri öğretmenlerin algılarına göre, çatışma yönetim stratejilerini hangi ölçüde kullanmaktadırlar?
2. Okul müdürlerinin çatışmayı yönetme düzeyleri yeterli midir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın ortaya koyacağı bulgular, okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışma durumlarında uygun çatışma yönetim şeklinin seçimine katkısı olacağı beklenmektedir. İlköğretim okullarının amacına uygun olarak eğitim görevini yerine getirmesinde, okul müdürünün birinci dereceden önemli bir fonksiyonu vardır. Bu çalışmadan elde edilen bulguların okul içinde daha iyi bir eğitim ortamı oluşturulması için gereken huzurun sağlanmasında önemli katkıları olacağı beklenmektedir.

1.6. Sayılılar

1. Anket ve ölçeklere öğretmenlerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
2. İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşanan çatışmayı yönetim şekilleri ile bu çatışmayı yönetme yeterlilik düzeylerini için kullanılan sorular yeterlidir.
3. Seçilen okullar ve okul türleri yeterli çeşitliliktedir.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma İstanbul ili Üsküdar ilçesi ile sınırlıdır.
2. Denekler 2006-2007 Eğitim - Öğretim yılında çeşitli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir.
3. Ankete katılan okullar ve denekler tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir.
4. Elde edilen bilgiler anket ve ölçek formundaki sorular ile sınırlıdır.
5. İlköğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim şekilleri, öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.

1.8. Terimler ve Tanımlar

Çatışma: Bireyler arası ilişkilerde anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, huzursuzluk, birbirine ters düşme durumudur.

Çatışma Yönetimi : Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecidir (Sözen, D., 2002)

Müdür: Okulları yöneten, idare eden ilgili en üst makamdır.

Orta öğretim kurumları: Orta öğretim, ilköğretime dayalı, en az üç yıllık öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar (<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973).

Öğretmen: Öğretmenlik devletin eğitim ve bununla ilgili yönetim görevlerin. üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir (<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> Milli Eğitim Temel Kanun)

İlköğretim: İlköğretimin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

1. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;
2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.(Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde:22, 1973)

BÖLÜM II

ÇATIŞMA KAVRAMI

2.1. Çatışma Kavramı

Günümüz insanı, yaşamının çok önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim ağı içerisinde geçirmektedir. Bireyin sosyal çevresinin kendi yaşamı üzerinde bu denli büyük bir role sahip olması, onun, söz konusu çevreye uyum göstermesi açısından çeşitli baskılara maruz kalmasına yol açmakta ve bunun sonucunda da bireyler yaşamlarını önceden tahmine dayanan bazı modeller üzerine kurmaktadır.

Tüm canlılar hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli bir biçimde çevreleri ile mücadele etmek, başka bir deyişle çatışmak zorundadırlar.

Hayatının önemli bir bölümünü sosyal ilişkilerle veya diğer insanlarla etkileşimle geçirmek zorunda olan insanın kaçınılmaz olarak çevresindekilerle ya da kendi içinde çelişki ve uyumsuzluklar yaşamaktadır. Kendi içinde ve çevresi ile uyumlu davranışlar geliştirememiş olan bir bireyin hem kendi hayatında ve hem de içinde yer aldığı örgütsel yapılarda uyumsuzluk, zıtlasma, endişe, anlaşmazlık gibi genel olarak olumsuzluk çağrıştıran ve tümü çatışma başlığı altında toplanabilen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir(Erdoğan, 1996:145).

Örgütlerde bireylerin birbirleriyle ilişkileri esnasında ortaya çıkan çatışmalar, bir bütün olarak örgütü ve ait oldukları grubu etkileyebilir. Örgütlerdeki bu çatışmaların, kurumun işlerliğini olumlu yönde etkileyecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için örgütleri oluşturan yapısal düzenlemelerin yanı sıra, örgüt işlerliği üzerinde önemli etkileri olan alt sistemlerin (örgütsel grupların) birbirleriyle uyum ve koordinasyon içinde yılışmalarını sağlayacak düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, örgütsel gruplar arasındaki çatışma kaynaklarının belirlenmesi ve etkin çatışma yönetimi tekniklerinin kullanılması, örgütün etkinliğini artırması yönünden yaşamsal bir öneme sahiptir.

Çatışma, bireyin kendi içinde, bireyler arasında, grup içinde ya da gruplar arasında değişik sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlıktır. Çatışmanın bu haliyle çok geniş kapsamı vardır. İç çatışmayı kapsayan bireysel boyuttan, ülkelerarası anlaşmazlık ve savaflara kadar uzanır (Genç, 1992: 69).

Çatışma bir birey ya da grubun bir alternatifi seçmede güçlükle karşılaşması ve karar vermede zorlanması şeklinde de tanımlanabilir(Korkmaz, 1994:78). Yine çatışma; bir konuda birbirini yadsıyan görüş ve iddiaların meydana getirdiği karşıtlık olarak da ifade edilebilmektedir(Demir ve Acar, 1993:72). Sonuç olarak, anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma, birbirine ters düşme gibi kavramlar bütün çatışma tanımlarının ortak unsurlarıdır(Dinçer ve Fidan, 1996:359).

Günlük yaşantımızın çeşitli kesimlerinde sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız çatışma (conflict) terimi, en genel anlamda, savaflardan endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır. Gerçekten de birden fazla sayıda birey ya da tarafın var olduğu her durumda, birey ya da taraflar arasında gerçek ve/veya algılanan farklılıkların bulunması, her zaman için mümkündür. Özellikle, taraflardan birinin kendi amacına diğeri bahasına ulaştığı ya da tarafların değerlerinin farklı olduğu durumlarda; taraflar arasındaki sosyal etkileşimin sonunda çatışmanın ortaya çıkması için yeterli potansiyelin hazır olduğu söylenebilir(Kılınç, 1985:103).

İnsan etkileşimleri sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlık veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur(Rahim,1992). Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Çatışma kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğeri isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir.

Çatışma kavramına genellikle şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir (Mayer, 1990). Ancak çatışma sürecinde tarafların amacı, kendi tercihlerinin

kabul edilmesini sağlamak veya bir kaynağın ya da gücün kullanımında öncelikli konuma geçmek gibi şiddet içermeyen bir nitelik de gösterebilir. Karşı tarafa fiziksel olarak zarar vermeye ve tamamen ortadan kaldırmaya yönelik şiddet, çatışmanın en uç örneğini oluşturur. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir (Rahim, 1992; Tjosvold, 1991). Bu uyuşmazlıklar çoğu kez şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır.

İfade olarak soğuk ve istenmeyen bir kavram gibi düşünülen çatışma hemen bütün canlılar için doğal bir olaydır. Hele de diğer canlılardan daha fazla düşünen, algılayan, öğrenen ve yaradılışında farklı renk, fizik ve zekâ düzeyinde, zevkleri, inançları, değerleri, anlayışları hatta dünyadaki sayısı kadar farklı parmak izine sahip insanlar için kaçınılmazdır.

Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin veya grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması veya bir kurumda çatışma, bireyler ve gurupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilmektedir.

Çatışma bir kavram olarak ürkütücü gözükmektedir. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, acılar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Farklıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağı bilinmediği durumlarda ise farklılıklar; bireyler, guruplar, örgütler ve hatta ülkeler için yıkıcı sonuçlar getiren bir şiddetin tohumlarını oluştururlar.

Çatışma, insanlar için hem günlük yaşamlarında, hem de mesleki yaşamlarında karşılaştıkları çok zor bir durumdur ve çatışma, hem bireysel hem de örgütsel açıdan kaçınılmazdır (Corey, 2002: 179). Her ne kadar çatışma olumsuz bir olgu olarak düşünülse ve çatışma kavramına şiddet, yok etme, barbarlık, insanlıktan-uzaklaşma, mantıksızlık ve kontrolü kaybetme gibi olumsuz anlamlar yüklense de, diğer yandan da macera, yenilik,

gelişme, yaratıcılık ve diyalektik düşünme gibi olumlu anlamlar da yüklenmektedir (İpek, 2000: 220).

Çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık, gerginlik ya da diğer sıkıntılar şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2001: 534; Tosiveark, 1995: 436).

Yukarıdaki tanımlamaya benzer olarak çatışma, kişiler ve grupların kendi içlerinde ya da aralarında anlaşmazlık, farklılık ya da birbirine uymama şeklinde kendini gösteren dinamik bir süreçtir (Kaya, 1992: 71).

Robbins ise, çatışmayı bir kişi ya da tarafın diğer taraf ya da kişinin olumsuz etkilendiğini fark ettiğinde başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Robbins, 1996).

Davranışsal açıdan çatışma, muhalefeti esas alan karşıt tarafların amaç ve değerlerinin birbirleriyle uyumamasına dayanan dolaysız ve kişisel bir karşılık şekli olarak tanımlanabilir (Kılınç ve Mishal, 1998: 26).

Bir başka tanımlamayla çatışma, örgüte ait konularda meselenin özüne ilişkin veya hissi sebeplerden dolayı kişiler arasında anlaşmazlık çıkmasıdır (Altuğ, 1997: 113).

Bu tanımlardan farklı olarak Çan'a göre çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarındaki bozulmadır.

Eren'e göre bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.

Eren'in yaptığı tanımlamaya benzer diğer bir tanımlama ile örgütsel çatışma; birbirine bağlı olan işlerde çalışmak zorunda olmak ya da farklı statüler, amaçlar, değerler veya

algılar gibi nedenlerle ortaya çıkan, iki ya da daha fazla örgüt üyesi arasındaki anlaşmazlık olarak tanımlanmıştır (Stoner ve Freeman, 1989: 391).

Örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olan çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (Artan, 2002:201).

Daha birçok şekilde tanımlanabilen çatışma nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlaşma, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Dinamik bir süreç olan çatışmadan kaçınılması mümkün olmadığına göre yöneticilere düşen, çatışmayı örgütün verimliliği doğrultusunda kullanmaktır (Korkmaz, 1994:78).

Çatışma çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşur. Bu çevresel koşullar kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve otonomi isteği ile ilgili olabilir. Daha önceki çatışmaların sonuçlarının çevresel koşullarla etkileşimi gizli ya da potansiyel çatışmayı oluşturur. Gizli çatışmanın örgüt içi ve örgüt çevresinde oluşan gerilimlerle birlikte gelişimi çatışmanın hissedilmesine neden olur (Pondy, 1967). Gizli çatışmanın ve gizli çatışmaya neden olan etkenlerin belirlenmesi oldukça güçtür. Bireyin çatışma yaşantısını oluşturan hissedilen çatışma ve algılanan çatışma, örgüt içinde mevcut çatışma çözüm mekanizmalarına ve diğer stratejik durumlara bağlı olarak biçimlenir. Böylece çatışmanın dışı vurulan biçimi oluşur.

Çatışma (conflict) terimi en genel anlamda "savaşlardan; endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır. Gerçekten de birden fazla sayıda birey ya da tarafın var olduğu her durumda birey ya da taraflar arasında gerçek ve/veya algılanan farklılıkların bulunması (başka bir deyişle çatışma potansiyeli) her zaman için mümkündür. Özellikle de tarafların çıkarlarının kendileri açısından son derece önemli görüldüğü ve diğer tarafın göz ardı edildiği durumlarda, çatışma zemininin hazır olduğu söylenebilir.

Kısacası çatışmalar insan yaşamının kaçınılmaz gerçekleridir. Çatışmaların tarihinin insanlık tarihi kadar eski olduğu, ilk taraflar arası çatışmanın da bir kıskançlık anında Kabil'in, Habil'i öldürmesiyle başladığı söylenebilir. Hatta bunun da ötesine gidilip, ilk birey düzeyli çatışmanın da Havva'nın "Elma"yı yemek ile yememek arasında yaşadığı amaç çatışması olduğundan söz edilebilir.

2.2. Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmaları, çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamalardan en çok kullanılan fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ifade edilebilir. Fonksiyonel olmayan çatışma; örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını engelleyen veya en azından amaçların, gerçekleştirmelerine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik yaklaşımlara göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern çatışma yaklaşımına göre ise her türlü örgütsel aşmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelendirmek mümkün değildir. Çatışmaların örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde katkıları, olduğu ölçüde fonksiyonel olmaları mümkündür. Fonksiyonel çatışmalar örgütün çeşitli bölümlerindeki sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olabilirken, örgüte canlılık kazandırarak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırabilirler.

Çatışmalara ait bir diğer sınıflandırma ise çatışmaların ortaya çıkış şekilleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde ortaya çıkabilmektedirler. Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzlarını ifade etmektedir. Hissedilen çatışma ise çatışma halindeki tarafların kızgınlık, kırgınlık veya endişeli olma gibi çatışma ile ilgili hislerini göstermektedir. Son olarak açık çatışma ise, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışlara işaret etmektedir. Sonuç olarak, yukarıda sayılan tüm sınıflandırmaları da içine alabilen üç temel çatışma düzeyinden bahsedilebilir(Hellriegel ve diğ. , 1986:489).

- Bireysel çatışmalar (Bireyin kendi içindeki çatışmalar),
- Rol çatışmaları
- Kişiler arası çatışmalar,

Bu çatışma türleri bazı kaynaklara göre en genel hatları ile kişisel (bireysel) çatışmalar ve kişisel olmayan (bireysel olmayan) çatışmalar şeklinde de ayrılabilir. Bunlardan kişisel çatışma birey düzeyli çatışma olarak da adlandırılmakta ve genel anlamda bireyin bir konuda karar vermede, faaliyet tarzını seçmede ya da faaliyetini yerine getirmede güçlüğüyle karşılaşması sonucu ortaya çıkan olumsuz durumları ifade etmektedir(Luthans, 1992:370). Kişisel olmayan çatışma kavramı ise doğrudan bireyle ilgili olmayan; kişiler, örgütler, gruplar ve toplumlar arasında ortaya çıkan diğer çatışma türlerini tanımlamak için kullanılmaktadır(Laird ve diğ., 1983:104-105).

2.2.1. Kişinin Kendisiyle Çatışması

Birey düzeyli çatışma, kişinin kendisinden ve ne beklediğinden emin olduğu yani, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşılaştığı veya kendisinden bileceğinden fazlası beklediği durumlarda ortaya çıkan, kişiyi baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır(Öztürk, 1994: 23-24).

Bireysel çatışmalar, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde ortaya çıkmaktadır(Erdoğan: 146). Kişi kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığında; farklı ve çelişkili kararlar vermesi beklediğinde veya yapabileceğinden fazlasının istendiğinde endişeli, rahatsız ve bazen de kırgın bir psikolojik yapı içine girebilir. Sonuçta, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatmin olmaması, nedeniyle kişide genel bir gerginlik ve stres meydana gelebilir. Örgütsel davranışları ve dolayısıyla da örgütü etkileyen en ciddi çatışma türlerinden birisi olan bireysel çatışma birbiri ile uyumsuz amaç veya beklentilerden kaynaklanan baskıların birey üzerindeki olumsuz sonuçları şeklinde tanımlanabilmektedir(Eren:363). Bireysel çatışmaların temelinde yatan nedenler kişilerin tutumları, inançları, yargıları, değerleri ve bunlar arasındaki çelişkilerdir.

Bireysel düzeyli çatışmalar en genel anlamda bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder. Gerek bireyin çevresindekilerin beklentileriyle bireysel beklentilerin uyumsuzluğu, gerekse bireyin kendi hedef, güdü, rol ve gereksinimleri konusundaki çelişkileri sosyalizasyon sürecini karmaşık ve güç hale getirecek ve sonuçta bireyin gerilim ve çatışma yaşamasına neden olacaktır.

2.2.2. Rol Çatışması

Kişinin üstlenmiş olduğu birden fazla rolle ilgili olarak iki veya daha fazla baskı unsurunun eş zamanlı olarak ortaya çıkması ve kişinin bu rollerden biri ile uyum içinde olmasının diğer rol ile uyum içinde olmayı zorlaştırması şeklinde olmaktadır(Jackson and Schuler, 1985: 34). Bu durumda kişi aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalmakta ve de çeşitli sebeplerle rollerinden birisini ihmal etmektedir(Greenhaus and Beutell, 1985:77). Kararsızlık, endişe, zorlanma, bunalım, gerilim gibi ortak unsurlar içeren rol çatışması sadece bireyin aynı zamanda birden fazla rol davranışını geceki eştirdiği durumlarda ortaya çıkmamaktadır(Erdoğan,1994:90). Kişinin davranışları ile ondan beklenen davranış biçimleri arasındaki uyumsuzluk durumu da rol çatışması olarak tanımlanabilmektedir(Koçel:413). Başka bir deyişle rol çatışması aslında kişinin yapması gerekenlerle yaptıkları arasındaki olumsuz fark şeklinde açıklanabilmektedir.

Rollerin çeşitliliğinin bazı sorunlar doğurmasının nedeni statüde değişiklik olunca bireyin davranışında hemen bir değişim yapamamasıdır. Rol çatışması, rol ve statüdeki değişikliklerin kötü sonuçlar verdiği durumdur.

Rol çatışması, özellikle örgüt dışında etkileşimde bulunması gerekenler için güçlük kaynağı olur. Çünkü dış bekleyişler genellikle iç bekleyişlerden değişiktir. Bireyler örgüt dışındaki ilişkilerin sıklığına göre sınıflandırıldığında, örgüt dışı ile pek az ilişkili olanların en az rol çatışmasına girdiği görülmüştür(Robbins, 1989:367).

Birkaç tür rol çatışması tespit edilebilir(Robbins, 1977:21). Bunlardan biri “gönderici içi” olarak adlandırılabilir: bir rol takımının bir tek üyesinin bekleyişleri, örneğin bir üst’ün bir ast’a normal kanallardan elde edemeyeceği bir görevi elde etmesini söylemesi ve aynı zamanda bu kanalları çiğnememesi yolunda uyarıda bulunmasında olduğu gibi, bağdaşmaz olabilir. İkinci tür rol çatışması göndericilerarası olarak adlandırılabilir: bir göndericinin gönderdiği bekleyişler bir veya daha çok başka göndericilerinki ile çatışmaktadır. Üçüncü rol çatışması olan rollerarası çatışma, bir rol için gönderilen bekleyişlerin aynı kişice onaylanan başka bir rol için gönderilenle çatıştığında olur. Kişi-rol çatışması olarak adlandırılabileceğimiz bu dördüncü tür çatışma, rol gereksinmeleri odak kişinin gereksinme, değer veya yeteneklerini çiğnediği zaman ortaya çıkar.

2.2.3. Kişiler Arası Çatışmalar

Bireylerarası çatışma, iki veya daha fazla bireyin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, bireylerin amaçlarının izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi ve değer yargılarının farklı olmasıdır (Koçel,1989: 332).

Bireylerarası çatışmalar genel olarak rekabetçi ve ayırıcı olmak üzere iki alt başlıkta ele alınabilir.(Filley, 1975: 2) Rekabetçi çatışmalar taraflardan birisinin diğerinin kaybı pahasına rekabeti kazanması sonucu ortaya çıkar ve bu gibi durumlarda tarafların ilişkileri bir dizi kural ile belirlenmiştir. Ayırıcı çatışmada ise, tarafların kazanma ile ilgilenmesi ve yine karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir dizi kuralı izlemesi söz konusu değildir.

Gruplararası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Bu çatışmalar; sosyal sistem içinde yer alan alt sistemlerin (bölüm, grup, departman gibi) kıt kaynaklar için rekabet; karşılıklı görev bağımlılığı ya da amaç, zaman ve bireyler arası ilişkiler yönelimindeki farklılıklar gibi nedenlerden ötürü ortaya çıkar(Tekarslan ve diğerleri: 214).

Gruplararası çatışma en genel şekliyle "farklı örgütsel amaçlara yönelik iki ya da daha fazla grubun, çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı sürtüşme, uyumsuzluk ya da zararlı rekabet ilişkisine girmesi" şeklinde tanımlanabilir. Böyle bir çatışmanın şiddeti ve örgütü

etkileme derecesi ile söz konusu çatışmanın nedenine, daha sonra da çatışan tarafların nispi güçleri, gereksinim düzeyleri, birbirlerine karşı tutum ve duyguları vb. gibi etmenlere bağlı olacaktır. (Kılınç:44).

2.3. Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar Ve Gerçekler

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Sonucun hangi yönde olacağı çatışmanın anlaşılması ve yönelebilmesine bağlıdır. Çatışmanın negatif bir kavram olarak görülmesi, çatışma kavramının anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışma kavramına yalnızca yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanır. Bir olay ya da olgu hakkında bilgi yetersizliği onun hakkında yanılgılar oluşmasına neden olur. Yanılgılar ise yanlış varsayımlarla, yanlış bir kavrayış ve anlayışla hareket edilmesi sonucunu doğurur. Çatışmaya ilişkin yanılgılar arasında yaygın olanlar ve bu yanılgılara ilişkin gerçekler beş grupta özetlenebilir (Hendricks, 1991).

Yanılgı 1: Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.

Gerçek 1: Etkili yönetici çatışmanın ne zaman ortaya çıkacağını kestirir, ortaya çıktığında çatışmayı yönetir. Yönetici çatışmanın varlığıyla değil, çatışma olduğunda ne yaptığıyla yargılanmalıdır.

Yanılgı 2: Çatışma örgüte verilen önemin ve değerinin düşük olduğunun bir belirtisidir.

Gerçek 2: Bireyler önem verdikleri şeyleri korurlar ve savunurlar. Bu nedenle çatışmanın olduğu yerde doğal bir ilgi ve önem olduğu düşünülmelidir.

Yanılgı 3: Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.

Gerçek 3: Bir duygu olarak kızgınlık olumsuz ya da olumlu değildir. Olumlu yönde hareket edebilmek için gerekli enerjinin birikimi, yeterli duyarlılığa sahip bireylerde bu enerji birikimini sağlayacak duyguların oluşumuna bağlıdır.

Yanılığı 4: Hiçbir Şey yapmazsanız çatışma, kendiliğinden sona erecektir.

Gerçek 4: Çatışmadan kaçınılabilir. Fakat çatışma kendi haline bırakıldığında kendiliğinden sonuçlanabileceği gibi çatışmanın Şiddetinin artması ve yıkıcı hale gelmesi de olasıdır.

Yanılığı 5: Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.

Gerçek 5: Acil çözümler üzerinde yoğunlaşma, yöneticinin geniş bir bakış açısına sahip olmasına engel olabilir.

Yöneticiler çoğu kez çatışmayla karşılaştıklarında çatışmaya ilişkin yanılığların etkisi altında çatışmayla başa çıkmada yetersiz kalırlar. Yapılması gereken çatışmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak ve çatışmaya ilişkin önyargıların etkisini zayıflatmaktır.

2.4. Çatışmanın Çerçevesi

2.4.1. Basit Farklılık

Çatışmanın bu evresinde taraflar arasında ciddi bir problem oluŐturmayan hafif derecede çıkar uyumsuzlukları görülür. Bu uyumsuzluklar çözümlenmediğinde çatışmanın daha sonraki evrelerine taşınır. Basit farklılık evresinde uyumsuzluklar günlük rutinlerde küçük değişiklikler ya da var olan durumda bir tarafın değişiklik yapmak istemesi sonucu ortaya çıkabilir. Bu evrede genellikle karşılıklı anlayış ve işbirliği içinde ortak bir çözüme ulaşılır. Her iki taraf da vazgeçilmez denebilecek istek ve çıkarılara sahip değildir. Bu evrede dışarıdan yapılacak bir müdahale ya da bir üçüncü tarafın araya girmesi problemin ve gerilimin artmasına neden olabilir.

2.4.2. Anlaşmazlık

Tarafların çıkarları ve gereksinimleri kutuplaşmaya dönüşür, karşılıklı uzlaşma yerine karşı tarafa isteklerini kabul ettirebilmek için gerekçeler ve kanıtlar aramaya çalışır ve ortak çözüm arama yerini pazarlığa bırakabilir. Bir taraftan pazarlık yaparken, bir taraftan da işbirliği yapmanın ve her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm bulmanın yolları araştırılır. Burada taraflar birbirini dışlamasa da suçlayıcı tehdit edici bir dil kullanılabilir. Bu evrede taraflar arasında sorunun çözümlenmemesi halinde ya bir üçüncü tarafın arabuluculuğu ve uzlaştırması ile kriz aşılır ya da çatışma daha üst aşamalara taşınır.

2.4.3. Uzlaşmazlık

Bu yöntemde yönetici, uyuşmazlık halindeki birey ya da grupları bazı hedeflerinden fedakârlık etmeleri gerektiği hususunda ikna ederek çatışmayı çözümlenmeye çalışır (Stoner and Freeman, 1989: 401). Uzlaşma yöntemi, gerçekte çatışmaların çoğunu, belirli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının bir ifadesi olarak görür ve şayet bu duygular biraz bastırılıp olayların gelişmesi beklenirse tarafları bir araya getirecek yolların bulunabileceğini öne sürer (Baysal ve Tekarslan,1996: 325).

Bu yöntemde taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve tartışmanın gerilimi yükselir. Taraflar arasındaki etkileşim koşullara bağlıdır. Bu koşullar tarafların karşılıklı olarak üzerinde anlaştıkları koşullar olabileceği gibi, bir üçüncü tarafın belirlediği koşullar da olabilir. Bu evrede pazarlıkta, kazan ya da kaybet tutumu ağırlıklıdır. Karşılıklı olarak teklifler, ikna etme çabaları, kanıtlar getirme ve tehditler sunulur. Gerçekte ortak bir uzlaşma sağlanabilecek olsa da, taraflar birinin kazanacağı ve diğerinin kaybedeceği algısına sahiptir. Çatışma sürecinde çatışma çözümleninceye kadar tarafların belirli koşullar altında ve belirli kurallara göre etkileşimini sürdürmek amacıyla yansız üçüncü bir tarafın arabuluculuğu ve gözlemciliği yararlı olabilir. Çatışma sürecinde taraflardan biri ya da her ikisi de ödün verebilir, uzlaşma sağlanabilir, ya da bir taraf kazanır. Ancak bir taraf ya da her iki taraf sonuçtan memnun olmayabilir. Bu durum taraflar arasında kutuplaşmanın netleşmiş olması, tartışma ve pazarlıkta gerilimin yüksek olması ve tarafların duygusallığının yoğunlaşmış olmasından kaynaklanır. Eğer varılan sonuç taraflar

için tatmin edici değilse, her ne kadar uzlaşma sağlanmış gözükse de, bir süre sonra taraflar yeniden karşı atak için hazırlanabilir ve çatışma daha şiddetli bir biçimde yeniden başlayabilir.

Çatışan taraflardan her biri bazı şeylerden vazgeçerse uzlaşmayla sonuçlanan “paylaşma” meydana gelir. Uzlaşmanın özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olmasıdır (Robbins, 1994: 232). Bu yöntem, kaybedenin olmadığı demokratik bir süreçtir(Kreitner ve Kinicki, 2004: 499).

Açık bir galip ya da mağlup tarafın olmaması dolayısıyla, her ne kadar taraflar bir tatmin sağlamasa da sonuçta bir karara varılır. Özellikle, çatışan taraflar arasındaki çatışma konusunun bölünebilir olduğu durumlarda bu yöntem etkin kullanıma sahiptir. Kısacası, uzlaşma yöntemi, çalışan tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı fedakârlıkta bulunmalarını öngörür (Baysal ve Tekarslan. 1996:327).

2.4.4. Kampanya

Bu evrede taraflar arasında iletişim oldukça sınırlı ve planlıdır. Taraflar genellikle diğerinin hatasını bulma amacı dışında birbirini dinlemezler. Çatışmanın çözümü oylama, seçim ya da yansız bir üçüncü tarafın kararı ile sağlanır. Bu nedenle çatışma sürecinde ikna önemli bir yer tutar. Uzlaşmazlık evresinde ikna ussal kanıtlar sunma yoluyla yapılırken, kampanyada ikna etmede mantıki stratejiler ve duygusal stratejiler birlikte kullanılır. Hatta çoğu kez kazanmaya yönelik destek sağlamada ussal olandan" çok duygusal stratejiler ve söylemler ağırlık kazanır. Taraflar için ödün verme kabul edilemezdir. Taraflar arasında ortak bir karara/çözüme varılması da düşünülemez. Her iki taraf için de kazanmak ya da kaybetmek vardır. Oylamanın sonucu ya da yansız üçüncü tarafın kararı çözüm için standardı oluşturur. Sonuçta bir taraf kazanır ve diğer taraf bu sonuçtan memnun olmasa da kabullenmek zorundadır. Ancak her zaman bu şekilde bir çözüme ulaşmak mümkün olmayabilir. Taraflardan biri ya da her ikisi de varılan çözümü kabul etmeyebilir ve çatışma kampanyadan fiziksel çatışma evresine geçebilir. Bazı durumlarda ise tarafların yansız üçüncü tarafın uzlaştırıcılığında pazarlık yapmayı kabul etmeleri sonucunda çatışma daha alt evrelerde ya da yasal çekişme evresinde çözümlenmeye çalışılır.

2.4.5. Yasal Çekişme

Bu aşamada çatışma konusu bir yargıç ya da jüri önüne getirilir. Daha önceki evrelerde arabulucu tarafların ortak kararı ile belirlenirken, burada tarafların yargıcı ya da jüriyi kendilerinin belirleme seçenekleri yoktur. Uyuşmazlığın hangi mahkemenin yetki alanına girdiği yasalarla belirlenmiştir. Taraflar genellikle kendilerini savunacak yasal temsilciler/avukatlar tutarlar. Her iki tarafın sunması gereken kanıtlar ve izlemesi gereken işlem basamakları yasalarla belirlenmiştir. Taraflar kazanabilmek için kanıtları sunarlar ve tanıklar getirirler. Karar yargıç ya da jüri tarafından verilir. Bu evrede kaybeden taraf için genellikle yasal yaptırımlar öngörülür. Kanıtları sunma dışında tarafların karar üzerinde hiçbir kontrolü yoktur. Uyuşmazlık niteliği gereği yasal bir yargıyı gerektirmiyorsa mahkemeye gitme yerine arabuluculuk yöntemiyle çatışmayı çözmek tercih edilmelidir. Çoğu kez tarafların yargı yoluna gitmeden önce arabuluculuk yoluyla uzlaşmayı denedikleri ancak sorunun bu yolla çözümlenmemesi nedeniyle yargı yoluna başvurulduğu görülür. Genellikle yargılama sürecinin sonunda bir taraf kazanır ve diğeri bu sonuçtan memnun olmasa da kabul etmek zorundadır, karar her iki taraf için de bağlayıcıdır. Bu durumda taraflar karara uymayı kabul ederse ve yasalara uyarsa, çatışma daha alt evrelere düşürülür ya da taraflar çekişmeyi tümüyle bırakabilir. Tarafların karara uymaması durumunda ise çatışma en son evre olan şiddete dönüşür.

2.4.6. Şiddet ve Kavga

Çatışmanın son yönetiminde taraflar birbirine karşı fiziksel şiddet kullanır. Amaç "düşmana" fiziksel olarak zarar vermek ya da ortadan kaldırmaktır. Bu yöntemdeki çatışma insanlar, kaynaklar, tesisler ve ilişkiler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Daha önceki tüm yöntemlerde şiddet içermeyen çözüm seçenekleri aranırken, bu evrede fiziksel güç kullanımı ve şiddete yönelme görülür. Burada fiziksel güç kullanımı şiddetin en belirgin özelliği olmakla birlikte, her zaman şiddetin fiziksel güç kullanımı içerdiği düşünülemez. Psikolojik, politik ve ekonomik şiddet, çoğu kez fiziksel şiddet kadar yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Uyuşmazlık bir kez bu yönteme taşınmış ise daha alt evrelere düşürülmesi oldukça zordur. Tarafların savundukları konumu bırakmaları durumunda, bu kabul

edilemeyecek kayıplara neden olabilir. Taraflar arasındaki iletişim genellikle şiddet eylemleri ile mesaj gönderme şeklindedir. Bu eylemlerle bir taraf diğerine güç kullanmadaki kararlılığını ve bunun karşı taraf için nasıl bir sonuç doğuracağını göstermeyi amaçlamaktadır. Kavga ve şiddet sonunda taraflardan biri ya da her ikisi de zarar görür, biri diğerini ortadan kaldırır ya da üstünlük kurar. Burada kaybeden taraf yeniden şiddete başvurmak ve kendi üstünlüğünü kurmak için belirli bir süre için geri çekilmiş olabilir. Bu durumda şiddet çözümlenmemiş, yalnızca ertelenmiştir.

2.5. Çatışmanın Kaynakları

Örgütlerde çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çatışma çözüm yöntemleri açısından önemlidir. Yöneticilerin çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmeleri ancak çatışma nedenlerine ait yeterli bilgiye sahip olmaları sayesinde gerçekleşir.

Toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı çatışmanın kaynaklarını birbirinden oldukça farklı biçimlerde açıklar. Yapısal çatışma kuramına göre çatışmalar grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Gruplar çıkarlarını korurlar ve çıkarları korumaya yönelik eylemleri ödüllendirirken, grup çıkarlarına ters düşen eylemleri cezalandırırlar. Psiko-kültürel kuram ise çatışmayı bireyin kendisi, diğerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışır. Psiko-kültürel kurama göre çatışmaların kaynağı psikolojik ve kültürel farklılıklardır. Grubun ve grubu oluşturan bireylerin içsel dünyasından hareketle çatışmayı anlamak gerekir (Ross, 1993). İki kuramın çatışmanın kaynaklarına ilişkin farklı açıklamaları çatışmanın yaşandığı düzeye ilişkin yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Toplumsal yapısal kuram çatışmayı daha çok gruplar arası çatışma düzeyinde ele alırken, psiko-kültürel kuram bireyin içsel dünyasından hareketle grup düzeyinde çatışmayı çözümlenmeye çalışmaktadır. Aslında bu iki kuramın çatışmanın kaynaklarına ilişkin açıklamaları farklı olmakla birlikte, aynı zamanda bu açıklamalar birbirini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır.

a) İletişime İlişkin Çatışma Kaynakları

İletişim sistemindeki bozukluğu örgütsel çatışmaların ara nedenlerinden biri olarak kabul eden Robbins, uygulamada eksiksiz bir iletişimin hiçbir zaman gerçekleştirilemeyeceği savını ileri sürmektedir (Robbins, 1994, s.29).

Hocker ve Willmot iletişimi, tüm bireyler arası çatışmaların temel ögesi olarak değerlendirirken iletişim ve çatışma arasındaki ilişkiyi üç şekilde ele almaktadırlar: (Akt. Elma, 1998, s.19).

- 1- İletişim davranışı, genellikle çatışma yaratır.
- 2- İletişim davranışı, çatışmayı yansıtır.
- 3- İletişim, çatışmanın yapıcı ve yıkıcı biçimde yönetilmesinin bir aracıdır

Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; algılama farklılıkları, anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alış verişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir (Baysal, 1996, s. 309).

Kişi ya da grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algulamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olacaktır (Koçel, 2001, s.539). Mulins'e göre algılama farklılığı, bireylerin aynı uyarana farklı anlamlar yüklenmesinden doğar (Akt. Elma, 1998, s. 20). Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamadaki bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıktan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik olmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır (Can, 2002, s. 329).

İletişime ilişkin bir başka çatışma kaynağı da yetersiz bilgi alışverişidir. Yetersiz ve belirsiz olan iletişimler, örgütsel birimler ya da gruplar arasında susmaya yol açmaktadır (Aydın, 2000:307-308). Yetersiz bilgi, gönderici ile alıcı arasında bir engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri duruma göre ya anlamadığı yerleri kendi varsayımları ve ön yargıları ile doldurur ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar (Demirci, 2002: 35).

Bunun yanı sıra bilgiye ulaşma yollarındaki engeller de çatışma satabilmektedir. İletişim kanallarının sayıca çokluğu veya kanallardaki bazı bozukluklar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olması kaçınılmazdır(Kılınç, 1996:310). İletişim kanallarındaki bu tür sorunlar, çatışma satabilmektedir.

b) Örgütün Yapısına İlişkin Çatışma Kaynakları

Robbins, yapı teminini, büyüklük, tek düzeliğin derecesi, grup üyelerine verilen görevlerde uzmanlaşma, üyelerin birbirinden farklılığı, liderlik biçimleri, ödül sistemleri ve gruplar arasındaki bağımlılığın derecesi gibi değişkenleri kapsayacak biçimde kullanmaktadır. (Robbins,1994: 227)

Çatışmanın güç dengesizlikleri, kaynak dağılımında ve kontrolünde dengesizlik ve eşitsizlik gibi nedenleri olabilir. Dengesizlik ve eşitsizliğin olduğu durumlarda zayıf konumda olanın var olan gücünü ve kontrolünü artırma girişimi de çatışmayı başlatabilir. Çoğu kez bu çatışmalar, kaynakların dağılımı, görev ve yetkilerin dağılımı ile ilgili dengesizlik ve belirsizlikten kaynaklanabilir (Karip, 2003: 31).

Thompson'a göre, örgütlerde işlevsel bağımlılıkla ilgili yaygın bir çatışma biçimi olanakların, ortaklaşa kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, özellikle olanakların bir merkezde toplanmasının bir güç yaratması halinde ciddi bir sorun olur (Akt. Aydın, 2000: 297).

Yine Thompson'a göre, örgütlerde beliren yeni uzmanlık görevleri de örgüt içi ilişkilerde çatışmalara neden olmaktadır. Yeni uzmanlıklar, her şeyden önce eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Başka bir deyişle, eski uzmanlıklar işlevlerini yitirme kaygısı ile tedirgin olurlar. İstenmedik yeni işlevsel boyutların belirmesi de eski uzmanlıklar için rahatsızlık nedeni olmaktadır. Uzmanlık önce yönetimi sonra kendisini tehdit etmektedir. Uzmanlıkların daha da ilerlemesi, statü beklentilerini ve var olan işlevlere yapılmış

yatırımları sarsmaktadır. İleri derecede uzmanlaşma, herkese bir görev verilmesine yol açarak, yüksek ve düşük statü personelinin statü beklentilerini zedelemektedir (Akt. Aydın, 2000, s.300) Yani uzmanlaşma ile birlikte statü sorunları baş gösterebilir.

Çatışmaların ana kaynaklarından biri de kıt kaynaklar için yapılan rekabettir. Organizasyondaki kişi veya grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli (ortak) kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır(Koçel, 2001: 539). Bütçe, malzeme, personel ve destekleyici hizmetler bu kaynaklara örnek verilebilir (Bumin, 1990: 12). Kıt kaynaklar için yarışmayı gizli bir çatışma biçim olarak alan Pondy'e göre: yarışma, örgütteki tarafların kaynaklara ilişkin istemler toplamının örgütün sahip olduğu kaynaklar toplamını aşması halinde çatışmaya neden olur (Akt. Aydın, 2000: 299).

Çatışma ile örgütün büyüklüğü arasında ilişki olduğunu gösterir gözlemler vardır. Selznick, büyük örgütlerde çatışma olasılığının daha fazla olduğunu saptamıştır, küçük örgütlerde çatışma olasılığının az olması da amaçlarının ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlerinkine kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır. Corwin tarafından eğitim örgütlerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre de, okullar büyüdükçe yetki düzeylerinin arttığı ve çatışmanın da sayı ve yoğunluk açısından arttığı görülmüştür (Akt. Aydın, 2000: 309).

Örgütün büyüklüğü; amaçların, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin, iletişim sisteminin, denetim sisteminin, görevsel ilişkilerin daha karmaşık bir nitelik kazanmasına neden olduğu için çatışmalar daha yaygın olarak görülür (Aydın, 2000: 309).

Örgüt üyelerinin, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (Koçel, 2001: 541).

Bireyler ve gruplar arasında amaçlarda, değerlerde ve çıkarlarda farklılıkların olması doğaldır. Farklılıkların ve uyuşmazlıkların örgütlerde yıkıcı çatışmaya dönüşmesi ise bireyin tutum ve davranışları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklanır (Mayer, 1990):

1. Başkalarının yanlışlarını göstermek/kanıtlamak: Başkalarının yanlışlarını kanıtlamak ve başkalarının yaptıklarını sürekli eleştirmek, karşı tarafın savunmacı bir tutum sergilemesine neden olur. Bu davranış, çatışma için düğmeye basmak gibidir. Özellikle gruplarda bir birey görüşünü sunduğunda diğerleri hemen bu görüşün niçin yanlış olduğunu kanıtlamaya, bu görüşü ve hatta görüşü sunanı diskalifiye etmeye çalışırlar. Bu olumsuz tutum, grubun üretkenliğini ve verimliliğini düşürür. Diğerlerini yanlışlamak yerine, yapıcı bir tutum göstermek için şu varsayımların dikkate alınması gerekir:

2. Uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak: Çoğu kez yöneticiler tartışmalı bir konuyu yazılı bir duyuru ile açıklığa kavuşturmayı amaçlarlar. Sözcüklerin objektif anlamlarının olmadığını ve iletiyi alan kişinin algısı ve yorumu ile anlam kazandığını düşündüğümüzde, tartışmalı bir konuda yapılacak yazılı bir duyuru ya da bildirim doğru algılanması ve anlaşılması olasılığı oldukça düşüktür. Burada yazılı olarak yapılan duyuru açıklama getirmekten çok kışkırtıcı bir etki gösterebilir. Yanlış anlaşılması ve bu nedenle çatışmaların ortaya çıkmasını engellemenin en iyi yolu yüz yüze iletişimidir. Yüz yüze iletişimde karşı tarafın algısı kontrol edilebilir vs. yanlış algılamalar anında düzeltilebilir.

3. Ben'in/ego'nun duyumsuzluğu: Bireyler için bir iş yaparken, ilişkilerde ve her türlü etkileşimde, sonuçlardan çok başkalarının ne düşündüğü önem taşır. İnsanın enerjisi sınırlıdır. Bu enerji egonun doyumu üzerinde yoğunlaştığı ölçüde işe yönelmekten uzaklaşır. Örgüt ortamında yetersizliklerin ve çatışmaların en önemli kaynağı egonun bireyi kontrol etmesidir. Mayer'e göre gerçek düşman egodur. Ancak insanlar bunu göremez ve düşmanı sürekli dışarıda ararlar(Mayer,1990). Örgütlerde statü göstergeleri egonun insanları kontrol etmesinin doğal bir sonucudur. Çoğunlukla makam odalarının biçimleri, donanımları ve büyüklükleri o makamda bulunan kişinin işini yapması için gerekli olan ihtiyaçları ile ilgili değil, o makama verilen statü ve o makamda bulunan kişinin egosunun doyumu ile ilgilidir. Burada, üretkenlikte işlevsellik değil, egonun

doyurulmasında işlevsellik ön plana çıkar. Bu nedenle çatışmalar çoğu kez taraflar arasında işle ilgili farklılıklardan değil de egoların doyurulmasında uyumsuzlıklardan kaynaklanır.

Çatışma görevler, değerler ve amaçlar gibi öğelerden kaynaklanabilir (Huczynski and Buchanan, 1991; Rahim, 1992). Bir problemin çözümünde taraflar arasındaki etkileşimde verilerden ve gerçeklerden çok duygular ön plana çıkabilir.

Çatışmanın ortaya çıkması ya da yoğunlaşması tarafların önyargılarından ve kalıpyargılarından kaynaklanabilir. Örneğin, astların tembel oldukları ve iş yapmaktan kaçtıkları ön yargısına sahip bir yöneticinin, astların işlerin yapılmasında karşılaştıkları sorunları dile getirmelerini, işleri zamanında yapmamanın bahanesi olarak yorumlaması ve algılaması doğaldır. Bir önyargıya dayanan bu yanlış algılama giderek yoğunlaşacak bir çatışmanın başlangıcını oluşturabilir. Taraflar arasındaki etkileşimde iletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları da çatışmalara neden olabilir.

Çatışma bir problemin çözümüne ilişkin verilerin yetersizliğinden ve yanlış olmasından kaynaklanabileceği gibi, tarafların verileri değerlendirmelerinde, yorumlamalarında farklı yöntemler kullanmalarından ve farklı anlamlar çıkarmalarından da kaynaklanabilir. Aynı verilerden hareketle mantıksal olarak çelişkili sonuçlara ve yargılara ulaşılabilir. Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkardıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecinin başlamasına neden olur. Bu süreçte hangi verilerin çatışma konusu ile ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılıkları ve çatışmanın kapsamı ile ilgili uyumsuzluklar da var olan çatışmanın yoğunlaşmasına ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Tarafların çıkarlarının birbiri ile rekabet halinde olması çatışmaya neden olabilir. Kurumsal bir ortamda kimin neye, ne kadar sahip olacağı net olarak tanımlanamıyorsa çıkarlar/yararlar üzerinde bir çekişme başlar. Çatışmanın nedeni gerçek bir çıkar uyumsuzluğu olabileceği gibi, bir tarafın güç göstermek istemesi, kızgınlığını ve düşmanlığını dışa vurmak istemesi gibi nedenlere de dayanabilir. Fakat burada gerçek çatışma nedeni bir çıkar uyumsuzluğu gibi gösterilir. Gerçekten çıkar uyumsuzluğunun

olduğu durumda çatışmanın bir amaca yönelik olmasına karşın, ikincisinde çatışmanın kendisi bir amaçtır.

Çatışmanın güç dengesizlikleri, kaynak dağılımında ve kontrolünde dengesizlik ve eşitsizlikler gibi nedenleri olabilir. Dengesizlik ve eşitsizliğin olduğu durumlarda zayıf konumda olan tarafın daha fazlasına sahip olma girişimi kadar güçlü konumda olanın var olan gücünü ve kontrolünü artırma girişimi de çatışmayı başlatabilir. Çoğu kez bu çatışmalar, kaynakların dağılımı, görev ve yetkilerin dağılımı ile ilgili dengesizlik ve belirsizliklerden kaynaklanabilir.

Değer ve inanç farklılıkları denildiğinde genellikle akla dini ve ahlaki değerler ve inançlar gelir. Bu değerler ve inançlar çatışmalarda önemli bir yer tutmakla birlikte; kurumlarda çatışmalar, amaçlarla ve yapılan işle ilgili mesleki değer yargıları ve inanışlardan da kaynaklanabilir. Amaçlara manevi değer yüklendiği durumlarda bu amaçlara bağlılık artar ve bireyler eylemlerini amaçları ile daha bir özdeşleştirme eğilimi gösterirler. Böyle bir durumda taraflar arasında amaçlarda uyum sağlansa da eylemlerde uyuşmazlık çatışma için yeter neden oluşturur.

Toplumda bireyler ve gruplar arasında etkileşimin olduğu her ortamda, çatışmanın kaynakları olarak belirlenen uyuşmazlıkların ve farklılıkların olması beklenir. Bu durum doğaldır. Ancak yapılan sınıflama genel nitelikte olup, çatışmanın tüm kaynaklarını tanımlamaya çalışmak "dünyadaki her bir bireyi tanımlamaya çalışmak demektir" (Mayer, 1990: 113).

Çatışmanın doğru olarak tanımlanması ve yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılabilmesinin ilk basamağı, çatışmanın kaynağının doğru tanımlanmasıdır. Çatışmanın kaynaklarını ortadan kaldırmak olanaksızdır. Örneğin, insan egosu bireyler arası etkileşimde her zaman çatışmanın kaynaklarından biri olacaktır. Ancak insanın kendi egosunun farkında olması ve davranışlarının egosu tarafından biçimlendirildiğini görmesi davranışlarını kontrol etmesine ve olası bir yıkıcı çatışmanın önlenmesine yardımcı olur.

2.6. Çatışmanın Yararları

Çatışma örgütte güven ve anlayışın hâkim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir (Van Slyke, 1997). Uygun bir biçimde yönetilen çatışma örgüte önemli katkılar sağlar. Problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkinleştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (Baron, 1986; Bergman and Volkema, 1989; Kindler, 1996; Murphy, 1994; Tjosvold, 1991). Burada çatışma problem değil, çözümün bir parçasıdır.

Çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir, içten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.
- 2- Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.
- 3- Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- 4-Birey çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- 5- Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.

6- Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.

7- Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

8- Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

9- Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.

10- Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir.

11- Örgüt, üretim eylemlerini ön plana çıkabilir.

12- İş görenler arasındaki dayanışma artabilir.

13- Örgüt, işlevsel hedefler peşinde daha çok koşabilir.

14- Örgütün onuru ve kimliği değişebilir.

15- Çatışma, yenileşmenin önemli bir kaynağı ve ögesi olabilir.

16- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir.

18- Çatışma, iş görenleri güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.

19- Çatışma, örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.

20- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengesini sağlayabilir.

21- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağılımına yol açabilir.

2.7. İyi Yönetilmeyen Çatışmanın Maliyeti

Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası demektir. Örgütlerin üretim ve hizmet etkinliklerinin niteliğine göre bazen bu kayıplara insan yaşamını eklemek de olasıdır. Sonuçları birer felaket olan birçok uçak kazasının meydana gelişinde, hatta Challenger uzay mekiğinin 1986'da uzaya fırlatılışından saniyeler sonra havada parçalanmasında çatışmanın iyi yönetilmeyişi ya da çatışmadan kaçınmak önemli bir rol oynamıştır (Tjosvold, 1991). Yıkıcı sonuçlar getiren, savaşlar ve kavgalarda çoğunlukla iyi yönetilemeyen çatışmaların ürünüdür. Örgütler için stratejik kararların alındığı toplantılarda karşıt görüşlerin belirtilmemesi ya da ivedilikle diskalifiye edilmesi birçok örgütü ciddi krizlere sokar ya da örgüt için sonun başlangıcı anlamına gelir. Günlük işleyiş içinde de kaygılarını düşüncelerini doğrudan ifade etmekten çekinen bireyler verimsiz bir biçimde çalışmalarına devam ederler. Çoğu kez yöneticiler, astların kendileriyle aynı fikirde olmalarını ödüllendirirler. Daha güçlü görünmek için karşıt düşünce ve önerileri bastırırlar ve 'görüş birliği' ile karar alırlar. (Janz & Tjosvold, 1985).

2.8. Çatışmada Duygusal Tepki

Duygular çatışmanın ayrılmaz bir ögesidir. Duygusal tepkiler çatışmayı başlatan kıvılcımlar olabileceği gibi, çatışmanın çözümünde ya da yoğunlaşmasında da etkin bir rol oynarlar. Çatışmada gösterilen suçlama, gizleme, bastırma ve kızgınlık tepkileri refleksif bir nitelik taşır (Hendricks, 1991). Bu tepkiler çoğu zaman bilinçli ve isteğe bağlı değildir. Çoğunlukla personelin bu tepkilerin farkına varma, tepkileri tanılama ve yapıcı bir biçimde ifade etme becerileri zayıftır. Ancak, bu beceriler geliştirilebilir ve belirli bir ölçüde de olsa duygular kontrol altına alınabilir.

Bir problemle karşılaşıldığında genellikle bir "suçlu" ve sorumlu arama eğilimi görülür. Bu eğilim problemin karmaşık bir hal almasına ve problemle karşılaşan bireyin çözümden çok suçlama üzerinde yoğunlaşmasına neden olur. Birey bir kez suçlamalara başladığında çözüm seçenekleri geliştirmesi güçleşir. Problemin sözde kaynağını belirler ve olayın sözde suçlusunu bulur. Suçlamalarla tanımlanan problem, çoğunlukla bir yanılgıya dönüşür ve kutuplaşmalar artar. Suçlamalarla, çözüme harcanacak enerji tarafların konumunu meşrulaştırmak için tüketilir. Suçlamayı yapan taraf kendi konumunu haklılaştırarak» problemde kendi payını örtbas ederken, karşı taraf da suçlama karşısında savunmaya geçer. Savunmacı tutum ise problemin çözümünü güçleştirir.

Çatışmada bir diğer duygusal tepki gizleme eğilimidir. Anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların başladığı noktada tarafların daha çok gerçeklere ihtiyacı olmasına karşın, gerçekler çatışmanın daha sonraki evrelerinde karşı tarafa üstünlük kurmada kullanılmak için saklanır. Özellikle toplantılarda ortaya çıkan görüş ayrılıklarının ardından, toplantı sonrası dedikodular başlar. Taraflar, bu duygusal tepki ile ussallığını kaybeder ve koruyucu bir tutum sergilemeye başlarlar. Yüz yüze görüşmelerde hiçbir zaman ortaya çıkmayan "gerçekler", dedikodularda dilden dile dolaşır. Duygusal gizlilik, çatışmanın çözümünü engeller. "Gizlilik" içinde yayılan bilgiler, çoğu kez çatışmanın çözümünü olanaksız hale getirir.

Örgütlerin formal yapısı içinde duyguların yerinin olmadığı ve duygusallığın genellikle "yanlış" ya da "kötü" olarak nitelendirildiği bir kültürde, çoğunlukla bireyler duygularını

bastırırlar. Duyguların, özellikle de kızgınlığın bastırılması kışkırtmayı kolaylaştırır. Kontrollü olarak dışa vurulmayan ve bastırılan duygular kolaylıkla kışkırtılabilir. Duyguların bastırılması, olaylara tepkilerin inkâr edilmesi anlamına gelir.

Çatışma durumunda doğal bir tepki olan kızgınlık, uygun bir biçimde dışa vurulmadığında ya da bastırıldığında bir patlamaya neden olabilir. Genellikle çatışmanın erken aşamalarında kızgınlık bastırılır ve daha sonraki evrelerinde dışa vurulur. Yapılması gereken ise bunun tam tersidir. Çatışmanın erken evrelerinde dışa vurulan kızgınlık, duygusal olarak rahatlamayı ve problemin yapıcı bir biçimde çözülmesini sağlayabilir. Tjosvold kızgınlığı çatışmanın "en güç ve en tehlikeli" duygusal ögesi olarak niteler(Tjosvold, 1991) Yönetilen kızgınlık, çatışmanın yapıcı bir nitelik kazanmasını sağlar. Yönetilmediği zaman da çatışmayı yoğunlaştırır ve daha çok kızgınlığa neden olur.

2.9. Kızgınlık Duygusu

Örgütsel kuramlarda ve davranış bilimlerinde gelişmelere karşın, son yüzyıl boyunca kızgınlığın yönetiminde bir ilerleme sağlandığı söylenemez (Segall, 1983). Hatta sosyal bilimciler 20. yüzyılı "hiddet çağı" olarak da adlandırırlar (Tjosvold, 1991). Kızgınlık, insanın varlığının, iş yaşamının ve toplumsal yaşamın bir parçası olan bir gerçektir. Weisinger (1995) kızgınlığın eş zamanlı olarak işleyen ve birbiri ile iç içe olan beş boyutunun olduğunu belirtir:

1. Biliş: Kızgınlığın ortaya çıktığı an sahip olduğumuz düşünceler.
2. Duygu: Kızgınlığı ortaya çıkaran psikolojik uyarım.
3. İletişim: Başkalarına kızgın olduğumuzu nasıl iletmişiz.
4. Duyuş: Kızgın olduğumuz anda çevreyi nasıl gördüğümüz, o anki deneyimimiz.
5. Davranış: Kızgın olduğumuzda nasıl davrandığımız.

Bu boyutlardan her biri kızgınlığın nasıl yönetileceğini etkilemekle birlikte, boyutlar arasında da anlık bir etkileşim vardır. Kızgınlık anında ne düşünüldüğü ne hissedildiğini, kızgınlığın nasıl iletildiğini ve nasıl davranıldığını etkiler.

Kızgınlık başkalarının müdahalesi ve engellemesi ile ilgilidir. Bireylerin üç temel psikolojik ihtiyaçları vardır. Bunlar değer verilmek, kendi yaşantısını kontrol edebilmek ve kendini beğenmek ihtiyacıdır(Underwood, 1995). Bu üç temel ihtiyaçtan birinin engellenmesi bireylerin kızması ve öfkelenmesine neden olur. Bu ihtiyaçlardan herhangi birine yönelik bir tehdit olması kıvılcımı başlatmak için yeterlidir. Kızgınlık temelde engellenme ile ilgilidir, fakat kızgınlığın oluşması için karşılaşılan güçlükten başka birinin sorumlu tutulması ve bu sorumlunun engelleme hakkının olmadığına inanılması gerekir (Tjosvold, 1991). Genellikle engellenenin haklı bir gerekçesi varsa, bu engelleneni rahatsız etmesine karşın, kızmasına neden olmaz.

Kızgınlık bireyin temel psikolojik ihtiyaçları ile ilgili bir engeli, davranışı ya da eylemi nasıl algıladığına bağlı olarak ortaya çıkar ve öğrenilmiş bir davranıştır. Bireyler işyerinde beklentileri karşılanmadığında, haksızlık yapıldığını, değer verilmediklerini, kendilerine gereksiz ve haksız yere güçlük çıkarıldığını ve işlerini yapmada engellendiklerini düşündüklerinde kızarlar, öfkelenirler. Bu tür durumlarda gösterilen kızgınlık tepkileri genellikle öğrenilmiş tepkilerdir. Bu tepkiler uzun dönemde otomatikleşerek refleksif bir nitelik kazanırlar.

Weisinger'e (1995) göre düşünme biçimi kızgınlık tepkisini etkiler. Çünkü bu tepki çevrenin nasıl algılandığı ve değerlendirildiği ile ilgilidir. Çoğunlukla kızgınlığı oluşturan, bir olayın kendisinden çok, olay hakkında çarpıtılmış düşünce biçimleridir. Çarpıtma genellikle abartma-büyütme, etiketleme, zorunluluk yükleme ve zihin okuma biçiminde görülür. Bu çarpıtma biçimleri bireyin genel düşünme biçimi ile ilgilidir. Düşünme biçiminde çarpıklıklar kızgınlığın sonucu da olabilir. Bireyler kızdıka düşünme biçimi katılaşı ve belirli bir açıdan olayları değerlendirerek alternatif bakış açılarını göremez duruma gelirler.

Abartma, karşılaşılan olumsuz bir durumun felakete dönüşmesine neden olur. Birey, iş yerinde birkaç dakikalık gecikmeler ve başkalarının yaptığı küçük hatalar için sürekli sinirlenip kızılıyorsa, pireyi deve yapıyorsa, bu genel bir tutumdur. Duygusal olarak gerilim içinde olan kendini rahat hissetmeyen bireyler karşılaştıkları küçük bir sorun ya da güçlük

karşısında hemen kızabilir. İçinde bulunulan gerginliğin süresi ve yoğunluğuna bağlı olarak, negatif düşünme ve uygun olmayan abartılı tepkiler gösterme davranışı da yoğunlaşır.

Etiketleme durumunda birey karşılaştığı olumsuz bir durumu ya da olayı aşırı derecede genellemeye yönelir. Örneğin, sekreterin yaptığı küçük bir yazım hatası "işini ciddiye almıyor" biçiminde genellenebilir. Oysa hata, işi ciddiye almamanın değil de, anlık bir dikkatsizliğin sonucu olabilir. Anlık bir dikkatsizlik kızmayı gerektirmeyebilir, fakat işi ciddiye almamak "affedilmez" bir tutumdur ve kızgınlık için haklı bir gerekçe oluşturur. Aşırı derecede genelleme yapma eğilimi olan bireyler, birlikte çalıştıkları bireylerde karşılaştıkları herhangi bir olumsuzluğu, bireye yönelik genel bir olumsuzluk yargısına dönüştürürler. Bu yargı oluştuğunda artık karşı tarafa moral olarak bir üstünlük oluşmuş ve karşı tarafın "doğal olarak" haksızlığı yanılığısı oluşturmuştur. Bu yanılığ olumsuzluklar üzerinde yoğunlaşmaya neden olur ve uygunsuz biçimde kızgınlıkların ortaya çıkması sonucunu doğurur. Negatif etiketleme farkında olmadan oluşabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmak ve kendi saygınlığını korumak amacı ile de yapılabilir.

Zorunluluk yükleme, bireyin başkalarından belirli bir biçimde davranmalarını ya da belirli şeyleri mutlaka yapmalarını beklemesidir. Bu durumda birey başkalarının kendi istediği biçimde davranmalarını ister. Örneğin, "geç kalacaksa mutlaka beni aramalıydı", "bu iş bana verilmeliydi", "bu işle ilgilenmediğini önceden haber vermeliydi" gibi düşünceler kızmak için haklı gerekçeler oluştururlar. Bu düşünme biçimi ile başkalarına belirli bir biçimde davranma, ya da istekleri yerine getirme zorunluluğu yüklenir. Çoğunlukla kızgınlığın nedeni gerçekçi olmayan beklentiler olabilir. Bu düşünme biçiminin en uç örneğini aşırı bencillik ya da bireyin çevresinde olup bitenleri kendisini merkez alarak algılaması ve açıklaması oluşturur. Oysa başkaları gerçekten bizim istediğimiz gibi davranmak, dilediğimiz şeyleri yapmak zorunda olmayabilir.

Kızgınlıkların altında başkalarının zihninden geçenleri okumak yanılığısı da yatabilir. Birey karşı tarafa önyargılarla yaklaşır ve karşı tarafın eylemlerini varsayımlarla açıklar. Varsayımların doğruluğunu kontrol etmek yerine, varsayımlar doğrultusunda hareket eder.

Karşı tarafın davranışının nedeni bilinmeden, davranış olumsuz bir düşünce ya da niyete dayandırılır. Böyle bir açıklama da kızmak için haklı bir gerekçe oluşturur.

2.10. Etkili Bir Tepki Olarak Kırgınlık

Kızmak küçük bir problemi bir felakete dönüştürebileceği gibi, problem çözmede gerekli enerjiyi sağlayan etkili bir tepki biçimi olarak da kullanılabilir. Örneğin, haksız bir durumu değiştirmede kızmak etkili bir tepki olabilir. Burada sorun, kızma tepkisinden çok, haksızlık algısı ile ilgilidir. Yanlış bir algılamayı önlemek için tepki göstermeden önce, "Başkalarına göre de bu durum bir haksızlık mıdır?" sorusunun sorulması gerekir. Bu soruya verilen cevap "hayır" ise, bir abartma ya da yanlış algılama söz konusu olabilir. Bu soruya verilecek "Evet" cevabı ise, kızma tepkisinin haklılığını pekiştirerek haksızlığa karşı koyma ve çözüm arama için gerekli enerjiyi oluşturmaya yardımcı olur.

Kızma, başkalarının bizi bilinçli ve kasıtlı olarak incitmesi ya da zarar vermesi durumunda uygun bir tepki biçimi olarak görülebilir. Birey, kendisine karşı olarak algıladığı davranışın, bir kaza mı yoksa bir kasıt mı olduğunu ya da bunun normal işlemlerin bir parçası mı olduğunu değerlendirmelidir. İşyerinde bir iftira, dedikodu, yalan söylenmesi ve amirin sözel olarak hakareti kasıtlı ve bilinçli davranışlardır. Kırgınlık hem kontrol duygusunu artırır hem de zarar veren bireye karşı çıkabilmeyi kolaylaştırır. Bu tür durumlarda geciktirilen karşı çıkma, bastırılan kırgınlık; kırgınlığın daha da artmasına ve karşı çıkmanın, yüzleşmenin bir patlamaya dönüşmesine neden olabilir.

Kızma tepkisi göstermenin iyi bir seçenek olup olmadığını belirlemek için şu sorunun cevaplanması gerekir: "Kızmak zarar mı veriyor, yarar mı sağlıyor?". Kızmak yarar sağlıyorsa, sorunun çözümü için kullanılabilir. Fakat kızmak daha çok zarar veriyorsa ve durumu daha kötü hale getiriyorsa, kızmak yerine farklı bir tepki biçimi aranması gerekir.

Kırgınlık durumunda gösterilen tepkileri dört ana grupta incelenebilir (Undervvood, 1995):

■ Misilleme-kıyas: Genellikle bireyler karşı tarafın davranışının aynısı ya da fazlası ile tepki verme eğilimi gösterirler. Bazı durumlarda karşı tarafın kızgınlığına tepki olarak onu görmezlikten gelmek, kaçınmak karşı tarafın kızgınlığının daha da artmasına neden olabilir. Ancak misillemenin etkili olabilmesi için misilleme yapan tarafın davranışlarının kontrollü olması ve karşı tarafa "ne yaptığımı biliyorum" mesajının verilmesi gerekir.

■ Hükmetme: Taraflardan biri karşı tarafı kontrol etmek için konumunu ya da gücünü kullanabilir. Bazı durumlarda yetkinin ve gücün kullanılması uygun olabilir. Örneğin, bütün uyarılara karşın sorun çıkararak birine karşı güç kullanılarak sorun çözülebilir.

■ Uzaklaşma: Daha sonra pişmanlık duyulacak bir şeyler yapma yerine, kızgınlığa neden olan olaydan, bireyden ya da durumdan uzaklaşmak ve düşünmek için zaman kazanmak iyi bir seçenek olabilir.

■ Kızgınlıkla sakin bir biçimde baş etme: Kızgınlık ve sakinlik bir arada bulunması güç iki ögedir. Ancak, birey kızgınlığını ancak sakinlikle yönetebilir. Özellikle misilleme durumunda zamanın kontrol edilmesi ve hazır olmadan harekete geçilmemesi gerekir.

Karşı tarafla ilişkilerin önemi ve gösterilecek tepkinin ilişkileri nasıl etkileyeceği değerlendirilmelidir.

2.11. Kızgınlığın Yönetimi

Kızgınlık çoğunlukla beklenmedik bir duygudur. Ansızın ortaya çıkar ve birey kontrolü kaybeder. Tjosvold'a (1991a) göre bizi başkaları kızdırmaz, bireylerin eylemlerini haksız, kasıtlı ve sinir bozucu olarak yorumlamak kızgınlığa neden olur. Düşünceleri değiştirmekle duyguları değiştirebiliriz. Öfkenin bireyi kontrol etmesi yerine, birey öfkeyi kontrol edebilir. Kızgınlığın kontrolünde Çizelge 2.1'de tanımlanan seçeneklerden biri ya da birden fazlası aynı anda kullanılabilir. Bu seçeneklerin uygulanması, genellikle altı

aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir (Tjosvold, 1991a ve VVeisinger, 1995). Bu aşamalar şunlardır:

1. Kızgınlığın farkına varılması.
2. Kızgınlık uyarımının anında kontrol edilmesi.
3. Alternatif varsayımların belirlenmesi.
4. Kızgınlığın nedeninin tanınması.
5. Bireyin kendini güçlendirmesi.
6. Kızgınlığın yapıcı bir biçimde ifade edilmesi.

2.11.1. Kızgınlığın Farkına Varılması

Kızgınlığı kontrol etmenin ilk evresi bireyin kızgın olduğunu kabul etmesidir. Bilincinde olunan kızgınlık, kabul edilmeyen kızgınlıktan çok daha az zararlı olacaktır. Kızgınlığı kabul etmek, daha etkili tepkiler gösterilmesine yardımcı olur. Daha çok bir patlama biçiminde ortaya çıkan kızgınlık anında fark edilir. Ancak fark edildiğinde birinci aşama tamamlanmıştır ve hemen ikinci aşamaya geçilmelidir. Çoğu kez kızgınlık duygusu kabul edilmez ya da fark edilemez. Çünkü örgütsel ortamda kızgınlığın gösterilmesinin uygun olmadığı düşünülür. Birey kızgınlığı kabul etme yerine, başkalarının davranışları nedeniyle hayal kırıklığına uğramaktan, rahatsızlık duymaktan ve yüzüstü bırakılmaktan söz eder. Bu ifadelerle kızgınlık bir türlü ört bas edilmeye çalışılmaktadır. Birey gerilim içindeyse, bir şeye kızıp kızmadığını kontrol etmelidir. Birey kızgınlığın ussal olmadığını düşünerek, kızgınlık konusunda suçluluk duygusu içinde olabilir. Ancak, kızgınlığın ussal olmaması kızgınlığı ve kızgınlığın sonuçlarını ortadan kaldırmaz. Kızgınlığın farkına varılması ve kabul edilmesi daha sonraki evreler için bir önkoşuldur. Kızgınlık kabul edilmeden, kızgınlıkla ilgili yapılabilecek hiçbir şey yoktur. Bir kez kızgınlık hissedildiğinde ve kızgınlığın varlığı kabul edildiğinde bir sonraki aşamaya geçilebilir.

2.11.2. Kızgınlık Uyarımının Anında Kontrol Edilmesi

İşyerinde uygun karşılanmayan duygusal tepkiler göstermek bireyin kontrolü kaybettiği izlenimi verir. Kontrolü kaybetmek için verimli biçimde yürütülmesini engellediği gibi, sağlığı da olumsuz yönde etkiler. Her yıl yüzlerce hatta binlerce araştırma bulgusu kızgınlığın insanların genel sağlığı üzerinde olduğu kadar, özellikle kan dolaşım sistemi ve sindirim sistemi üzerinde olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır. Kızgınlığını kontrol edemeyen birey kendisine zarar vermenin yanında, çevresine de zarar vermektedir. Bu nedenle kızgınlığın fark edildiği anda kontrol altına alınması gerekir.

Günümüzde kullanılan kızgınlık yönetimi stratejilerinden bir çoğu binlerce yıl öncesinden beri bilinmektedir. Kızgınlığın fark edildiği ya da kısa bir süre sonra kızgınlığa neden olacak bir durumla karşılaşılacağı bilindiği durumlarda her birey kendisi için en çok işe yarayan stratejileri kullanır. Birey kendisi için en doğru olan stratejileri deneyimlerine bağlı olarak belirleyebilir. Bu stratejiler bireylere göre değişmekle birlikte, genel olarak aşağıdaki stratejilerin kızgınlığı yönetmede etkili olduğu görülmektedir:

- Bağırmak yerine konuşmayı denemek,
- Olayı bireysel olarak algılama yerine, konu üzerinde yoğunlaşmak,
- Derin bir nefes almak,
- Karşı tarafı dinlemeyi denemek,
- Fiziksel olarak gerginlik hissedildiğinde duruş biçimini değiştirmek ya da kısa bir süre için gözleri kapatarak gerginliği atmayı denemek,
- Konuşma hızını kontrol ederek, yavaş konuşmayı denemek,
- Bir bardak su içmek (kafeinli içecekler kızgınlığın daha fazla uyarılmasına neden olabilir),
- Oturur konumda iken arkaya doğru yaslanmak,
- El, kol hareketi yapmaktan kaçınmak ve elleri yanda tutmak,
- Kendi kendine gerektiği durumda sakin olmayı, sesini kesmeyi söylemek,
- Sakin ve sessiz bir ortam seçmek,
- Zihinsel olarak meşgul olacak bir şeyler bulmak,
- Pasif kalmayı tercih etmek, işleri bir an için olurlarına bırakmak,

- Rahat bir duruş ya da oturma konumu seçmek,
- Kızgınlık uyarımını kanalize etmek.

Bireyin kendisi için en uygun olan stratejileri belirlemesi ve uygulaması gerekir. Kullanılan strateji hem duygusal hem de fiziksel gerilimi azaltmaya yönelik olmalıdır. Bu stratejilerin birçoğu bireyin ussal düşünerek hareket etmesini sağlamak için zaman kazanmasına yöneliktir. Bir dakikadan daha az hatta on saniye gibi bir süre düşünmek için zaman kazanmak, bireylerin kontrolden çıkarak daha sonra pişmanlık duyacakları duygusal ya da fiziksel tepkileri göstermelerini engelleyebilir.

Kızgınlık uyarımını kanalize etmek; kızgınlığa neden olan uyarıcıyı, kızgınlıkla baş etmede etkili bir enerji kaynağına dönüştürmektir. Karşılaşılan bir başarısızlık ya da engelleme durumunda kızgınlık yerine, "Şu anda ya da bundan sonra ne yapmam gerekiyor?" sorusunun cevabı aranmalıdır. Bu soruya verilecek cevap kızgınlık tepkisi yerine, yeni bir yön ve hedef belirleyebilir. Örneğin; yapılan bir işle ilgili eleştiri, kişiliğe yönelik bir saldırı gibi algılanabilir. Oysa, eleştiri bir negatif dönüt olarak alınır ve "ne yapmam gerekiyor?" sorusu sorulursa, işin daha iyi ve daha verimli bir biçimde yapılması için bir motivasyon oluşturur. Böylece kızma tepkisinin yerini, işe dönük yapıcı ve verimli bir çaba almış olur.

2.11.3. Alternatif Varsayımların Belirlenmesi

Bazı durumlarda bireyin kızgınlığının nedeni kendisi ve başkaları hakkında gerçekçi olmayan varsayımla/da bulunmasıdır. Bu varsayımlar bireyin durumları ve olayları algılamasını, yorumlamasını etkiler. Başkalarınca pek de anlam verilemeyen ve yersiz görülen kızgınlıkların nedeni olan varsayımlardan bazıları şunlar olabilir:

"Ben çok çalıştığımı, iyi bir personel olduğuma göre başkaları ve özellikle de amirlerim bana iyi davranmalı ve saygı göstermelidirler."

"Bana yönelik tüm eleştirilerin amacı beni küçük düşürmek, başarısız olduğumu ya da ne kadar zayıf olduğumu göstermektir."

"Bana kızan herkes haksız olarak kızmaktadır, çünkü ben rasyonel bir birey olarak yanlış yapmam, ya da yaptığım her şeyin ussal bir açıklaması vardır."

Bireylerin bu ve buna benzer varsayımlarını belirlemeleri ve bu varsayımların kızgınlıklarını nasıl etkilediğini anlamaları gerekir. Bu tür yanlış varsayımlar başkaları hakkında yanlış yargılamalara ve sonuçlara varılmasına neden olabilir. Varsayımların yanlışlığı anlaşıldığında daha gerçekçi ve yapıcı varsayımlar geliştirilebilir. Örneğin yukarıda belirtilen varsayımların yerini şu varsayımlar alabilir:

"İyi bir personel ve iyi bir insan olmama karşın, başkalarını rahatsız edecek ve kızmalarına neden olacak şeyler de yapmış olabilirim."

"Çoğunlukla beni eleştiren ve bana kızan meslektaşlarım, bana değer verdikleri ve ilişkilerimizin daha da güçlenmesini istedikleri için problemlerin üzerine gidiyor olabilirler."

"Negatif dönütler işimde başarılı olmada bana yardımcı olabilirler."

Yanlış varsayımlar, çoğunlukla çatışmada bir kör nokta oluştururlar. Gerçekçi olmayan varsayımlar bakış açısını daraltır ve birey başkalarının davranışlarını bu sınırlı açıda algılar ve yorumlar. Böylece karşı tarafın davranışlarına ilişkin gerçeği yansıtmayan yorumlar ve yargılar geliştirir.

2.11.4. Kızgınlığın Nedeninin Tanımlanması

Kızgınlığın nedenin belirlenmesi kızgınlığın yönetiminde iki konuda yardımcı olur. Birincisi; bir konuda hazırlıklı olmak, bireyin etkili bir tepki geliştirmesi olasılığını yükseltir. İkincisi; düşük düzeyde kızgınlığın hissedildiği anda, kızgınlık daha yoğun hale gelmeden etkili bir tepki geliştirme fırsatı sağlanır. Kızgınlığın öfkeye ve hiddete dönüştüğü durumlarda birey, seçeneklerini değerlendirme yeteneğini kaybeder. Kızgınlığa neden olan davranışlar, tepkiler ya da durumlar önceden belirlendiğinde birey

bu durum ortaya çıkmadan nasıl bir tepki göstereceğini belirleyebilir. Böylece birey kontrolsüz olarak kızgınlık tepkisi göstererek durumun daha kötü hale gelmesi yerine, yapıcı bir sonuç alabileceği kontrollü bir tepki gösterebilir. Kızgınlığın nedenlerini belirlemek için bireyin; "Ben karşılaştığımda/durumunda/düşündüğümde/...kızırım." biçiminde cümleyi tamamlaması bireye yardımcı olur. Bu şekilde 8-10 cümle tamamlayan birey, kendisini kızdıran, sinirlenmesine neden olan olayların ve durumların çoğunluğunu tanımlamış olur. Bu yöntem, kızgınlığın belirlenmesinde bireyin kendi kendine uygulayabileceği, oldukça pratik bir yöntemdir.

Bazı durumlarda kızgınlığın nedenini belirlemek çok kolay ve basit olabilir. Ancak, bazı durumlarda kızgınlığın gerçek nedenini belirlemek güçleşir ve kızgınlık başka kaynaklara atfedilir.

Özellikle, kızgınlığın kaynağı olan birey ya da bireylere kızmak, çeşitli nedenlerle uygun görülmediği durumlarda, kızgınlık başka nedenlere atfedilebilir. Son dakikada siparişini ya da rezervasyonunu iptal eden bir müşteri kızgınlığın gerçek nedeni iken, hiç yoktan bir nedenle sekreterine, hatta evde çocuklarına kızan bir bireyin durumu bunun tipik bir örneğidir. Müşteriye kızılmaz, çünkü müşteriye kızmak demek müşteriye kaybetmektir. Burada kızgınlığın görünen nedeninin, gerçek nedeni olup olmadığını belirlemek için "neden" ile kızgınlık arasındaki orantıya bakmak gerekir. Eğer, pire deve yapılıyorsa, kızgınlığın görünen nedeni yalnızca bir çarpıtılmış neden olabilir ve gerçek nedenin ortaya çıkarılması gerekir.

2.11.5. Bireyin Kendini Güçlendirmesi

Çoğunlukla kızgınlığın kısa sürede çözümlenememesi, bireyin savunma mekanizmaları oluşturması ile sonuçlanır. Birey, yapacağı hiçbir şey olmadığını ve durumu olduğu gibi kabullenmek zorunda olduğunu düşünebilir. Bu şekilde düşünme, başlangıçta kızgınlığın belirli bir ölçüde azalmasına neden olsa da, daha sonra çaresizlik duygusu kızgınlığın nedeni olarak kendini gösterir. Kızgınlık iş yaşamının doğal bir parçası olarak görülmelidir. Kızgınlığa neden olan etkeni ortadan kaldırma ya da değiştirme yönünde yapılacak hiçbir şey olmadığı anda durumu olduğu gibi kabullenmek çözüm değildir.

Kızgınlığın farkında olmak, gerçek nedenlerini belirlemek ve kızgınlığın dışa vurulmamasının nedenini psikolojik rahatsızlık yerine, politik nedenler olarak tanımlamak gerekir. İşyerinde iş ilişkileri, güç dengeleri, kurumsal kültür ve normlar ya da yetki ilişkileri kızgınlık tepkilerini engelleyebilir. Ancak, bütün bunlar kurumsal politikalarla ilgili engellerdir. Savunma mekanizmaları geliştirme ve çaresizlik duygusu ise psikolojik bir durumdur. Birey kızgın olduğunu fakat işini sürdürmek niyetinde ve amacında olduğunu kabul etmelidir. Bu kabullenme ile birlikte, "Beni kızdıran durumun tekrar etmemesi için ne yapabilirim?" sorusuna cevap aranmalıdır. Bu şekilde gerçekçi ve pozitif bir yaklaşım bireyin etkili çözümler üretmesi için enerji ve motivasyon kaynağı oluşturur.

2.11.6. Kızgınlığın Yapıcı Bir Biçimde İfade Edilmesi

Kızgınlığın yapıcı bir biçimde ifade edilmesi bireyin kendisi ve başkaları ile iletişiminin ne kadar etkili olduğuna bağlıdır. Çoğu kez kızgınlıkta başka birinin rolü yoktur ve birey kızgınlık durumunun tek aktörüdür. Örneğin, önemli bir toplantı öncesinde ve en çok ihtiyacınız olduğu bir anda fotokopi makinesi bozulduğunda, bilgisayarınız sürekli sistem hatası mesajları ile programı kapattığında ya da gömleğinize kahve döktüğünüzde karşınızda kızgınlığınızı iletebileceğiniz bir birey yoktur. Bu durumlarda birey kızgınlığını ancak kendisiyle konuşarak çözebilir.

Kızgınlıkta ikinci bir aktörün olması durumunda ve kızgınlığın nedeni olan bir birey ya da kızgınlığını size yöneltmiş bir bireyle karşılaştığınızda aşağıda sıralanan iletişim becerileri önem kazanır (Weisinger, 1995):

- Girişkenlik: Duygulan toplumsal olarak kabul edilebilir bir biçimde ifade etme; söylemek istediğini açık, net ve kesin bir dille ifade etme yeteneği, kendini savunabilme ve saygınlığını korumanın önkoşuludur.
- Dinleme: Karşı tarafın mesajının içeriğini ve içerikle birlikte duygularını anlayabilmek için sessiz kalabilmeyi gerektirir.

- Müzakere: Her iki tarafı da tatmin edecek bir uzlaşma için konumunu gözden geçirip gerekli uyarlamaları yapabilmek.
- Eleştiri: Karşı tarafın saygınlığını hedef almayan yapıcı eleştiride bulunabilme ve eleştirilere karşı saygınlığını koruyabilme yeteneği.
- Yüzleşme: Bir davranışın ya da engellenmenin kabul edilemez olduğunu ifade etmek.
- Övgü: Karşı tarafın saygınlığının korunması ve kızgınlık duygularının ortadan kaldırılmasında etkili olabilir.

Bu beceriler kullanılarak kızgınlığın yönetilmesi gerekir. Kızgınlığın yönetilmesi üç aşamada gerçekleşir:

- Kızgınlığın gösterilmesi, ifade edilmesi,
- Kızgınlığın nedeninin belirlenmesi,
- Kızgınlığa neden olan durumu, davranışı ya da olayı ortadan kaldırmak için karşı tarafın ne yapabileceğinin ifade edilmesi.

Kızgınlığın yönetilmesinde karşı taraf çeşitli biçimlerde savunmaya ya da kaçınmaya çalışabilir. Böylece üzerine gidilen konudan uzaklaşma ya da konuyu başka noktalara çekme girişiminde bulunabilir. Karşı taraf kızgınlığın kendine yöneltmesini aşağıdaki taktiklerden biri ile bloke etmeye çalışabilir:

- Gülerek, alay ederek hafife almak,
- Kızgınlığın haksız, yersiz ya da uygunsuz olduğunu savunmak,
- Bireysel olarak tehdit etmek ya da saldırmak,
- Cevap vermeyi ertelemek,
- Her söyleneni eleştirmek ve sorgulamak,
- İddiaları inkâr etmek,
- Suçlamalarda bulunarak, suçluluk duygusu oluşturmaya çabalamak.

Bu tür savunma ve çarpıtma girişimleri karşısında karşı savunmaya geçmek yerine aşağıda belirlenen taktiklerin kullanılması etkili olabilir:

- İfadelerin sakin bir biçimde ve net olarak tekrarlanması,
- Bloke etme oyunlarıyla karşı tarafın gerçek konuyu saptırmaya ve konudan kaçınmaya çalışıldığının vurgulanması,
- Bir yandan kendi görüşünü vurgularken, karşı tarafın iddialarının geçerli olduğu noktalara işaret ederek pozitif bir yaklaşım içinde olduğunun gösterilmesi,
- Tehditleri göz ardı ederek konu üzerinde yoğunlaşılması.

Çatışmada kızgınlığın şiddetine bağlı olarak her kızgınlığın doğrudan karşı tarafa yöneltilmesi ve ifade edilmesi uygun olmayabilir. Bu durumda arabulucu aracılığı ile sorunu çözme yaklaşımı denenebilir. Ancak, yapıcı bir çözüm için en etkili yol, genellikle karşı taraf ile doğrudan iletişim kurmaktır. Karşı tarafa kızgınlığı ifade ederken göz önünde bulundurulması gereken genel kurallar şunlardır (Tjosvold, 1991):

- Varsayımları gözden geçirmek: Başkalarının engellemesinin kasıtlı* olduğuna ilişkin varsayım mutlaka yeniden değerlendirilmelidir. Kızgınlığın nedeni olarak görülen taraf kasıtlı bir davranışta bulunmamış ya da başkalarının rahatsız olduğunu fark etmemiş olabilir. Soru sorarak durum açıklığa kavuşturulur ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır.
- Açık ve net olmak: Karşı tarafın kızgınlığın nedenini ve ne istenildiğini anlaması ona, saygınlığına yönelik tehditler oluşmadan durumu telafi etme fırsatı sağlar. Karşı tarafın kızgınlığı kendi saygınlığına yönelik bir tehdit olarak algılaması savunmaya geçme olasılığını yükseltir.
- Tutarlı olmak: Sözel ve sözel olmayan ifadelerin uyumlu ve tutarlı olması gerekir.
- Kızgınlığın sorumluluğunu kabul etmek: Kızgınlığı ifade eden tarafın karşı tarafı nasıl algıladığını ve kızgınlığın gerekçesini ussal olarak açıklaması gerekir.

- Karşı tarafı kızdırmaktan kaçınmak: Kızgınlığı ifade ederken karşı tarafı aşağılayan, küçük düşürücü ve haksız ifadeler kullanmak, karşı tarafın da kızmasına ve durumun daha kötü hale gelmesine neden olur.
- Düşüncesizce davranmaktan kaçınmak: Kızgınlık bireylerin daha sonra pişmanlık duyacakları şeyleri söylemelerine ya da yapmalarına neden olabilir.
- Haklılık ve üstünlük duygusuna kapılmamak: Kesin haklılık ve üstünlük duygusu karşı tarafı alt etme girişimine dönüşebilir. Kızgınlık karşı tarafa üstünlük göstermek yerine, konunun üzerine gitmek ve problemi çözmek için kullanılmalıdır.
- Duyarlı olmak: Kızgınlık karşı tarafta kızgınlık, savunma, kaygı ve stres oluşturabilir. Bu nedenle kızgınlığın ifadesinde ölçülü olmak gerekir.
- İfadeleri kızgınlığı boşaltmak için kullanmak: Kızgınlık duygulardan kurtulmak ve çözüme ulaşmak içindir, kızgınlığa takılıp kalmak için değil. Kızgınlık ifade edilirken gerilim atılmalıdır. Eğer ifade etme biçimi gerilimi artırıyorsa, yanlış bir ifade biçimi seçilmiş demektir.
- Pozitif duyguları ifade etmek: Genellikle bireyler değer verdikleri, önem verdikleri ve problemlerin çözümünde bağımlı oldukları bireylere kızarlar. Her ne kadar kızgınlık anında pozitif duyguları ifade etmek güç de olsa, karşı tarafa yönelik pozitif duyguların da ifade edilmesi karşı tarafın olumlu tepki göstermesine yardımcı olur.
- Çözümü ve başarıyı birlikte kutlamak: Varılan çözümü ilişkileri daha iyi hale getirmek ve gelecekte kızgınlığın nedenlerinin ortaya çıkmasını önlemek için kullanabilmek amacıyla, karşı tarafın olumlu tepkilerini ve çözümü kutlamak gerekir. Bu karşı tarafın davranışlarına yönelik bir tür pekiştirici olarak kullanılabilir.

Kızgınlığı doğrudan karşı tarafa yöneltirken yukarıda belirlenen ilkelere dikkat etmek kızgınlığın yapıcı bir biçimde ifade edilmesine yardımcı olur. Ancak, bazı durumlarda

kızgınlığı doğrudan karşı tarafa yöneltmek uygun olmayabilir ya da kızgınlığın nedeni bir birey değil de bir durum ya da bir araç olabilir. Bu tür durumlarda spor yapma, başkalarıyla konuşma, dinlenmek için sessiz ve sakin bir ortam seçme gibi etkinlikler kızgınlığın atılmasına yardımcı olabilir. Genellikle kızgınlığın oluşturduğu enerji ve gerilimin boşaltılabileceği bir etkinlik bu konuda bireye yardımcı olur.

BÖLÜM III

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ

3.1. Erken Uyarıcılar

Yöneticilerin çatışma belirtilerini tanınması ve çatışma taraflara ve örgüte zarar verici bir nitelik almadan nasıl bir strateji izleyeceklerini belirleyerek harekete geçmeleri gerekir. Genellikle çatışmanın habercisi olan belirtiler şunlardır (Schwartz, 1997):

- İletişimde isteksizlik gösterme,
- Görünürde hiçbir neden olmadığı halde kızmak,
- Verimliliğin sürekli olarak düşmesi,
- Moral bozukluğu,
- Hastalık gerekçesiyle işe gelmeme,
- İş kazalarının ve hataların artması,
- Görüş ayrılıkları olduğunda bağırıp çağırmaya başlamak, kapıyı çarpmak gibi davranışlar göstermek.

Çatışma çoğu kez bir anlık bir olayın ya da uyuşmazlığın ürünü değildir. Belirli bir birikimin ve bir olaylar zincirinin son halkası çatışmanın nedeni gibi görülebilir. Oysa gerçekte bu son halka bardağı taşıran damladır. Yukarıda sıralanan belirtileri dikkatli bir biçimde gözleyen bir yönetici çatışmayı daha erken evrelerde fark edebilir ve gerekli önlemleri alabilir. Yönetici genellikle üç şekilde çatışmadan haberdar olur:

- Yöneticinin taraflar arasında çatışmanın belirtilerini gözlemlemesi. Belirtileri gözlemleyen yöneticinin elde ettiği bilgileri belgelendirmesi, kaydetmesi ve bu bilgileri çatışmada taraflar arasında işbirliği ve uyumu sağlamak için kullanması gerekir. Bu bilgilerin kesinlikle taraflara karşı kullanılmamasına özen gösterilmelidir. Bilgilerin belgelendirilmesi ya da kaydedilmesi çatışmaya neden olan olayların, durumların tanımlanmasına ve çatışmanın düzeyinin belirlenmesine yardımcı olur.

- Taraflardan birinin yöneticiye şikayette bulunması. Yöneticinin her iki tarafı da dinlemesi gerekir. Tarafların çatışmanın nedenlerine ve çatışma durumuna ilişkin anlattıkları birbirinden tümüyle farklı olabilir. Çünkü her iki taraf da çatışmanın diğer taraftan kaynaklandığına inanır.
- Yöneticinin taraflar arasındaki çatışmayı üçüncü bir taraftan öğrenmesi. Burada yöneticinin üçüncü tarafın anlattıklarını esas almadan her iki tarafı da gözlemleyerek bir değerlendirme yapması gerekir. Verilen bilgi yanlış olabilir ve hatta kasıtlı olarak çarpıtılmış olabilir.

Genellikle çatışma arzu edilen bir durum değildir. Bu nedenle, kendi haline bırakılan önemsiz bir çatışmanın zamanla ciddi bir kriz haline dönüşebileceği bilinmekle birlikte, yöneticiler çoğunlukla "uyuyan canavara dokunmamayı" tercih ederler (Snowden & Gorton, 1998). Çatışmaya müdahale ederken aşırı yoğunlaşma ve abartı da çatışmanın herkesin gözünde büyümesine neden olur. Yapılması gereken çatışmanın doğru tanımlanması ve büyümeden çözümlenmesidir. Çatışmaya erken evrelerde müdahale etmeyen yönetici çatışmanın büyümesi ve olumsuz sonuçlar doğurması riskiyle karşı karşıyadır. Çatışmaya müdahale etmek zorunda kaldığında ise yapıcı bir çözüm için çok geç kalmış olabilir.

3.2. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Çatışmayı çözmeye ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2003, s. 43).

Personel veya gruplar arasındaki çatışmaları örgütün amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek zorunda olan yönetici, bunu yaparken dört aşamadan oluşan bir süreç izleyebilir (Güney, 2000, s. 47; Koçel, 2001, s. 541).

Bunlar;

-Mevcut çatışmaların teşhisi (tanısı)

- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,

- Çatışmayı yönetecek (çözecek) seçeneklerin belirlenmesi ve uygulanması,

-Sonucun değerlendirilmesi çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi.

Çatışmanın yönetimi veya çözümü için öncelikle çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması gerekir. Çatışma doğru olarak tanımlanmadığı durumlarda doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası yapılabilir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen neden ve etkilerden farklı olabilir. Bu yüzden çatışmaların kaynaklarına göre incelenmesi gerekir (Karip, 2003, s. 44; Genç, 2005, s. 557).

Yöneticiler, mevcut çatışmaları tanımlayabildikleri, kaynaklarına inebildikleri ölçüde uygun çatışma yönetim biçimleri belirleyebilirler. Çatışmanın kaynağı nerede ise çözümü de orada bulunacaktır. Örneğin çatışmanın kaynağı yapı ise, eğitim yöneticilerinin öğretmenlere karşı müşfik davranışlar göstermesi çatışmaları çözemeyecek ve yapısal değişimleri gerektirecektir (Bursalıoğlu, 2000, s. 155)

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonunda elde edilecek sonuç çatışmanın sona erdirilmesi olabilir ya da olmayabilir. Elde edilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Ross, 1993). Çatışmayı çözümlenme ise çatışma yönetiminden farklı olarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir. Çatışmayı çözümlenme sürecinde aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte (Carrol, 1993; NACM, 1996; Ross, 1993; Snowden & Gorton, 1998), genel olarak aşağıda belirlenen eylem basamakları önerilebilir.

1. Kızgınlığınızı kontrol altına almak. Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise ve duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.

2. Karşı tarafa yaklaşımadan önce bir kez daha düşünmek.

3. Olumlu bir hava oluşturmak, karşı tarafı uzlaşmaya-konuşmaya davet etmek, iyi niyetli olduğunuzu göstermek, karşı tarafı dikkate aldığınızı ve önem verdiğinizi göstermek,

4. Temel bazı kurallara dikkat etmek, karşı tarafı dikkatle dinlemek ve sözünü kesmemek, durumu iyileştirmek için çalışmak, sakinliği korumak.

5. Problemi tartışarak tanımlamak, taraf için önemli olan hususları ortaya koymak ve duyguları paylaşmak, etkili konuşma ve dinleme tekniklerini kullanmak, İhtiyaçları ve çıkarları belirlemek, gerekiyorsa değerleri, varsayımları ve kaygıları paylaşmak, ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirmek,

6. Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak, tarafların ihtiyaç ve çıkarlarının tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak, bu aşamada henüz düşünceleri eleştirmemek ve yargılamamak, düşüncelere açık olmak, "Sen" yerine "biz", "sen yapmalısın" yerine "biz yapmalıyız" ya da "biz yapabiliriz" biçiminde ifadeler kullanmaya özen göstermek.

7. Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek.

8. Çözümlerin işlerliğini izlemek.

Belirli bir süre sonra çözümlerin işleyip işlemediğini kontrol etmek. İşlemiyorsa, yukarıdaki basamakları tekrarlayarak çözümleri yeniden gözden geçirmek.

Çatışma yönetim sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle

yönetilmesini gerektirebilir. Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir.

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklıdır. Bu durumda "üçüncü tip hata" olarak bilinen doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası yapılır. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir.

Müdahale için uygun bir yaklaşımın kullanılması ile örgütte sağlıklı bir düzeyde çatışmanın varlığı korunur ve tarafların uygun çatışma yönetimi stratejileri kullanmalarına olanak sağlanır. Sağlıklı bir düzeyde tutulan ve uygun stratejilerle yönetilen çatışma ise örgütsel etkililiğin artırılmasına katkı sağlar.

Çatışmaya müdahale etmede iki farklı yaklaşım izlenebilir. Bunlardan birincisi süreç yaklaşımı olarak bilinir ve örgütsel etkililiği artırmak için çatışmada tarafların çatışma yönetim Matemlerinin değiştirilmesine çalışılır. Süreç yaklaşımı örgütte iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla taraflarına yönetim becerilerinin geliştirilmesini amaçlar. Yapısal çatışma olarak bilinen yaklaşımda ise örgütün yapısal niteliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde itilebileceği kabul edilir. Yapısal özellikler örgütsel hiyerarşi, holumü işlemler, ödüllendirme sistemi gibi öğeleri içerir. Çatışma yönetiminde çatışmanın tanımlanması aşamasında belirlenen çatışma kaynaklarına ve çatışma sürecindeki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak iki yaklaşımdan biri kullanılabilir gibi bu yaklaşımların ikisi birlikte de kullanılabilir.

3.3. Çatışma Yönetiminde Temel Beceriler

Başarının önündeki en büyük engellerden biri iyi yönetilemeyen çatışmadır. Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu becerileri dört grupta özetlenebilir (Murphy, 1997):

Entellektüel beceriler: Planlama, problem tanımlama, çözümlenme, yargılama, sezgileme ve objektiflik.

Duygusal beceriler: Kararlılık, self-disiplin, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik.

Bireylerarası beceriler: Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinleme.

Yönetimsel beceriler: Güdüleyebilme, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilme.

Bireyin kendi becerilerini değerlendirerek zayıf ve güçlü becerilerini belirlemesi ve zayıf becerilerin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşması gerekir. Burada aynı anda tüm beceriler üzerinde yoğunlaşma yerine, bir anda yalnızca bir beceri geliştirilmeye çalışılmalıdır. Çatışmada temel beceriler olarak sıralanan beceriler arasında öncelikli olarak üzerinde durulması gereken iki temel beceri iletişim ve dinleme becerileridir (Mayer, 1990). Çoğu kez çatışma bu iki temel beceride, iletişim ve dinlemede yetersizliklerden kaynaklanabilir. Diğer becerilerin birçoğunun geliştirilmesi ve kullanımında da bu iki temel beceri önemli rol oynar.

3.4. Çatışma Yönetiminde Faktörler

Çatışmada tarafların davranışları, çatışmanın yapıcılığı ya da yıkıcılığı tarafların kişilik özellikleri ve çatışma ortamı ile ilgili durumsal faktörlere bağlı olarak açıklanabilir (Deutsch, 1997; Keltner, 1994). Çatışmanın yönü, şiddeti ve sonuçları üzerinde belirleyici rol oynayan bu faktörler beş grupta ele alınabilir:

1. Toplumsal ve kültürel ortam: Taraflar arasında ciddi kültürel farklılıklar olması önyargılar ve yanlış anlamalar oluşmasına neden olabilir. Bireyler içinde buldukları

grubu ya da toplumsal çevreyi her şeyin merkezi olarak aldığıında, dışarıda kalan bireyler, gruplar ve davranışlar bireyin bağlı olduğu gruba referansla değerlendirilir. Referans noktası olan grup; etnik, ideolojik, politik, toplumsal sınıf ya da mesleki bir grup olabilir. Bu grupların her birinin kendi içinde alt kültürleri de olabilir. Tarafların beklentileri, normları, değerleri ve konuşma biçimleri farklılıklar gösterebilir. Bu farklılıklar çatışma için üretken bir zemin oluştururken, yapıcı bir çözüm için engeller ortaya çıkarırlar. Bu engellerin ortadan kaldırılması için gruplar arası işbirliği, kültürel farklılıklara duyarlılık ve problem çözme eğitimi gibi yöntemler kullanılabilir.

2. Çatışma konusunun niteliği: Çatışmanın derecesi, çatışma konusunda tarafların katılımı ve çatışma konusunun taraflar için önem derecesi tarafların davranışlarında belirleyici bir rol oynar. Küçük çatışmalar büyük çatışmalara oranla daha yapıcı bir biçimde çözümlenebilir. Çatışmanın derecesi sübjektif olarak tanımlanabilir ve kontrol edilebilir bir niteliğe sahiptir. Çatışma konusu olan belirli bir eylem ya da işlem tartışıldığında çatışma büyümeden çözümlenebilir. Ancak, taraflardan biri çatışmadan elde edeceği yararı artırmak, karşı tarafın pazarlık gücünü kırmak ya da çevreden kendisine destek toplamak amacıyla, çatışmayı eylem ya da işlem boyutundan ilke boyutuna taşıyabilir. Bir çatışma belirli bir işlem ya da eylemden haklar ve ilkeler boyutuna taşınırsa, çatışmanın çözümlenmesi oldukça güçleşir. Bunun tam tersine ilke boyutunda olan bir çatışma taraflardan birinin (ilke boyutunda çatışmadan daha çok kaybı olacak tarafın) çabasıyla eylem ve işlem boyutuna çekilebilir.

3. Tarafların katılımı: Çatışma konusunda tarafların katılımı çözüm seçeneklerinin sınırlılığında ya da tarafların psikolojik olarak kendilerinin belirli bir seçeneğe, konuma ve sonuca kilitlenmiş olmalarından kaynaklanabilir. Tarafların katılımı ile ilişkili olarak, çatışma konusunun taraflar için önem derecesi tarafların davranışlarını ve çatışmada ne kadar risk alabileceklerini belirler. Genellikle çatışma konusu bireylerin kişiliği, güvenliği, sosyo-ekonomik konumu gibi toplumsal olarak önem verilen konularda ise birey çatışma konusuna daha çok odaklanır.

4. Tarafların birbirine yaklaşımı: Çatışma sürecinde taraflar birbirine karşı işbirlikçi, bireysel ve rekabetçi bir yaklaşım sergileyebilirler, işbirlikçi yaklaşımda taraflar kendi

çıkarları ve yararları yanında karşı tarafın çıkarları ve yararları ile de ilgilenir. Bireysel yaklaşımda taraflar kendi çıkarlarını düşünür ve karşı tarafın çıkarları onu ilgilendirmez. Rekabetçi yaklaşımda ise birey kendi çıkarları açısından elde edebileceğinin en fazlasını elde etmeye çalışmakla birlikte, elde edeceğinin karşı tarafın elde edeceği yarardan daha fazla olması önem taşır. İşbirlikçi yaklaşım genellikle çatışmanın sonucunun yapıcı olmasını sağlar. Rekabetçi yaklaşım ise yapıcı olmayan bazı nitelikler taşır. Rekabetçi yaklaşımda;

Taraflar arasında iletişim zayıf ve güvenilmezdir. Taraflar iletişim kanallarını kullanmaz ya da karşı tarafın aleyhine kullanır. İletişim bozuklukları taraflar arasında yanlış anlaşılmaların artmasına neden olur. Çözümün ancak bir tarafın diğerinden daha üstün güce sahip olması, daha zekice davranması ve karşı tarafı yanıltması ile sağlanabileceği görüşü hâkimdir. Gücü artırmaya yönelik, her çaba, çatışmayı gerçek çatışma konusundan uzaklaştırarak bir güç çatışmasına doğru sürükler.

Rekabetçi çatışma kuşkucu ve düşmanca bir tutum oluşmasına neden olur. Farklılıklar üzerinde yoğunlaşma ve ortak noktaların giderek göz ardı edilmesi söz konusudur. Normal olarak kabul göremeyecek davranış ve tutumlar meşrulaştırılır ve böylece çatışma giderek büyür.

5. Tarafların özellikleri: Bu özellikleri belirlemenin bir yolu bireyin kendisi ve başkaları ile barışıklığını ya da çekişmesini etkileyen davranışların, tutumların ve diğer kişisel koşulların bir listesini çıkarmasıdır. Örneğin; pasif, bağımlı, sığınmacı ve itaatkar kişilik özelliklerine sahip bir birey başkalarıyla çatışmaya girmekten kaçınır, insanlara güvenen, genel olarak insanlara karşı olumlu bir tutuma sahip, soyut düşünebilen, düşüncelere açık ve belirsizliklere tolerans gösterebilen bireylerin daha çok işbirliğine yönelmeleri beklenir. Otoriter, saldırgan, savunmacı, önyargılı, hırslı, kuralcı, statüye önem veren ve strese tolerans gösteremeyen bireylerin de daha çok çatışmaya girmeleri, çatışmada işbirliğinden kaçınmaları ve bu kişilik özelliklerine sahip bireylerin taraf oldukları çatışmaların hızla büyümesi beklenir. Burada örnek verilen özelliklere daha yüzlercesi eklenebilir. Ancak bu özellikler bireyden bireye değişebileceği gibi, davranışsal tercihlerini durumsal bilgilere

göre biçimlendiren, olgunluk ve bilinçlilik düzeyi düşük bireylerde bu özelliklerin zaman içinde tutarlılığı da zayıf bir olasılıktır (Snyder, 1979).

Birey düzeyinde ya da grup düzeyinde olsun, çatışmada tarafların içsel özellikleri ile çatışma arasında çift yönlü bir ilişki vardır.(Deutsch, 1987). Çatışan tarafların içsel özellikleri çekişmeli bir ilişki gerektirebileceği gibi, bu ilişki taraflar içinde çatışmayı daha da büyütecek ve yeni çatışmalar ortaya çıkaracak ihtiyaçlar oluşturabilir. Tarafların kendi içinde çatışmanın çıkış yolu olarak görüldüğü bir çok ihtiyaç vardır:

- Çatışma iç problemler için bir mazeret olarak kullanılabilir.
- Dikkatin dışarıdaki çatışmaya çekilmesiyle içsel problemlerin daha önemsiz görülmesi ya da fark edilmemesi amaçlanabilir.
- Çatışma içsel çekişmeden kaynaklanan duyguları dışarıdaki çatışma yoluyla dışa vurmak ya da ifade etmek için kullanılabilir.
- Çatışma yoluyla güç, statü, prestij ve çeşitli yararlar elde eden taraf çatışmanın bitmesini istemeyebilir. Burada çatışmanın bitmesi edinilen yararlar için bir tehdit olarak algılanabilir. Ayrıca çatışma için yapılan yatırımdan vazgeçmek yerine, bu yatırım çatışmanın sürdürülmesi için iyi bir gerekçe oluşturabilir.

6. Yanlış yargılar ve algılar: İletişimin bozuk olduğu, düşmanca tutumların olduğu ve farklılıkların abartıldığı bir ortamda çatışmayı artıracak çarpık yargıların ve algılamaların oluşması kaçınılmazdır. Davranışlar toplumsal ve kültürel ortamda anlam kazanır. Taraflar karşı tarafın davranışını farklı ve yanlış bir ortama göre algılayarak yanlış yargılara varabilirler. Karşı tarafa ilişkin olumsuz yargılar geliştirilirken, taraflar kendi davranış ve tutumlarının daha doğru ve meşru olduğunu düşünürler. Bu durumda çatışmanın yoğunlaşması ve yoğunlaştıkça da oluşan yanlış yargıların pekişmesi beklenir. Karşı taraf hakkında oluşturulan yanlış yargılar, karşı tarafın yanlış yargılara tepkileriyle ya da yargılar yönünde bir davranış göstermesiyle doğrulanmış olur. Diğer yandan taraflar karşı tarafın saldırgan davranışını, karşı tarafın kişiliğine bağlı olarak açıklarken, kendi

davranışlarının nedeni olarak dış olayları ya da karşı tarafın eylemlerini gösterirler. Yanlış yargı ve algıları azaltmanın yollarından biri varsayımları, yargı ve algıların dayandığı kanıtları belirginleştirmektir. Bu belirginleştirme problemin çözümüne yardımcı olmuyorsa, yansız üçüncü bir tarafın tarafların birbirine karşı yargılarını ve algılarını değerlendirmesi istenebilir.

3.5. Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler entegrasyon, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olmak üzere beş grupta incelenebilir (Psenicka & Rahim, 1989; Rahim, 1992 & 1994). Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır.

Çatışma yönetimi stratejileri modelinde iki boyut vardır. Bunlardan birincisi taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini "yüksek" ve "düşük" olarak nitelendirir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değer/önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir.

3.5.1. Entegrasyon-İşbirliği

Yönetici, çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleri ile tartışarak bir ortam hazırlamaktır. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu iletişim, problem çözmenin önkoşulu olarak kabul edilir. Bu yöntemde amaç, haklı ya da haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki görüş ayrılıklarının saptanmasıdır. Bu nedenle bu yöntem çatışma içinde olan tarafların temeldeki nedenlerle yüz yüze gelmelerini gerektirir. Burada taraflar teker teker kendi işlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken, karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar

tarafklar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır. (Aydın, 2000, s.317; Eren, 1998, s. 470; Bursalıoğlu, 1982, s.228).

Problem çözüme yöntemi sonucunda her iki tarafça da kabul edilebilir bir sonuca ulaşılır (Koçel, 2001, s. 545). Problem çözüme yönteminin uygun olduğu koşullar şunlardır:

- Her iki iş için uzlaşma gerektirecek kadar önemli olduğunda ve bütünleşik bir çözüm bulmak şart olduğunda
- Amaç öğrenmek olduğunda
- Farklı bakış açısına sahip insanların fikirlerini birleştirebilmek için
- Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak için
- Bir ilişki ile çatışan duygular ile birlikte çalışabilmek için (Robbins, 1977, s.237)

Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları aralarında yoğun ve etkin haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir rol oynamaktadır (Eren, 1998, 470; Can, 2002, s. 330; 2005, s.559).

Problem çözüme yönteminin, özellikle etkisiz kaldığı alan olarak, değer yargılarındaki ayırmadan kaynaklanan çatışmalar gösterilmektedir. (Robbins, 1977, s.61) Değer yargılarındaki ayırımın örgütsel çatışmanın önde gelen nedenlerinden biri olduğuna dikkate alındığında problem çözüme yönteminin örgütsel çatışmaların temel kaynaklarından birinin kurutulmasında yetersiz kaldığı görülmektedir.

Tüm sınırlılıklarına karşın, problem çözüme yönteminin diğer yöntemlerden farklı bir özelliği vardır. Bu da örgütsel çatışmanın nedenlerine inerek onu çözmeyi amaçlaması bu yöntemin üstün bir niteliğidir (Aydın, 2000, 318).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğunda bu strateji kullanılır. Entegrasyon stratejisi problem çözüme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı kartların ortaya

konmasıdır". Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşabilir.

Entegrasyon stratejisinin diğer stratejilerden ayırıcı öğeleri karşılaşma ve problem çözmedir. Karşılaşmada açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim, problem çözmenin önkoşulu olarak kabul edilir. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir.

Türkiye'de yöneticiler kendileriyle yatay konumda olan yöneticilerle çatışmalarda daha çok entegrasyon stratejisini tercih ederken, astlarla çatışmada bu stratejiyi tercih etmedikleri görülmektedir (Kozan, 1994). Çünkü astlara karşı böyle bir strateji izlemeleri çoğunlukla bir zayıflık ve kararsızlık göstergesi olarak değerlendirilebilir.

3.5.2. Uyuma- İtaat Etme

Bu stratejide taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyuma olarak nitelendirilebilir. Uyuma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar "durumu kurtarmak" amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler (Kozan, 1994). Özellikle Türkiye'de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında "güç mesafesi" daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir. Uyuma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir, ilişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir.

Uyma yaklaşımının uygun olduğu koşullar aşağıdaki gibidir:

- Yanlış yaptığınızı gördüğünüzde ve daha iyi bir fikrin duyulmasına olanak sağlamak, öğrenmek ve mantıklılığınızı göstermek için
- Konular başkaları için sizin için olduğundan daha önemli ise ve diğerlerini memnun etmek ve işbirliğini devam ettirmek için
- Daha sonrası için sosyal açıdan kredi sağlamak için
- Yenildiğinizde kayıplarınızı en aza indirmek için
- Uyum ve denge çok önemli olduğunda astların hatalarından ders alarak kendilerini ermelerini sağlamak için uyma yöntemi kullanılabilir (Robbins, 1977, s. 237).

3.5.3. Hükmetme-Üstünlük Kurma

Hükmetme yönetimi, taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu yönetim biçimi aynı zamanda rekabet olarak da bilinir (Karip, 2003, s.66). Bu tarz çatışmada amaç, diğerlerinin düşüncelerini göz önünde bulundurmaksızın bireyin hedeflerine ulaşmasıdır ve kazan-kaybet durumu söz konusudur. Birey sonuçta amaçlarına ulaşsa da bu durum, diğer çalışanlar tarafından olumsuz sonuçlar doğurur.

Hükmetme yönetim biçiminin uygun olduğu koşulları Robbins (1977, s.238), şöyle belirtmiştir:

- Çabuk ve katı hareket etmek gerektiğinde
- Popüler olmayan davranışların uygulanmasını gerektiren önemli konularda, örneğin maliyeti azaltmak, yaygın olmayan kuralları uygulamak ya da disiplin için
- İşletmenin huzuru için yaşamsal öneme sahip olan konularda kendinizin haklı olduğunu bildiğinizde bu yöntem uygulanabilir.

3.5.4. Kaçınma

İnsanlarda da dahil olmak üzere tüm hayvanların çatışmayı ortadan kaldırmak için kullandıkları en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır. Bu yöntemle çatışmanın etkin bir biçimde çözümlenmesi ya da sürekli şekilde elemine edilmesi söz konusu olmasa da bazı koşullar altında en iyi alternatif olarak düşünülebilir. Bu tutum ya da davranış, çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Shepard ve Mouton, kaçınmayı çatışmayla başa çıkmada kullanılan temel araç olarak tanımlar ve kaçınmanın pek çok şekilde gerçekleştirilebileceğini ifade ederler. Bu yollardan birisi tarafların fiziksel bir hareketin mümkün olduğu çatışmalı durumdan uzaklaşmalarıdır. Başka bir ifade ile ayrılık arenasından geri durulduğunda, çatışmadan etkin bir biçimde kaçınılacaktır. Böyle bir durumda çatışmalı ortamdan çekilen taraf çatışma yaratan durumu inkâr etme yoluna sapacak, ya da taraflar birbirleri ile karşılaştıklarında çatışmanın varlığından hiç söz etmeme yoluna gideceklerdir. Olay yerinden uzak durmanın mümkün olmaması durumunda sıkça başvurulmuş kaçınma alternatiflerinin birincisi hiçbir fikrin belirtilmemesi suretiyle tarafsızlığın korunması, diğeri ise yetersizliğin gizlenmesidir. Bu ikinci durumda çatışan tarafların amaca ulaşmada yetersiz kalmalarının sonucu bilgilerini kendilerine saklamaları çatışmaları geçici de olsa önleyebilmektedir.

Kaçınma, özellikle tarafların rollerini yerine getirmede, karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda etkin bir başa çıkma yöntemidir. Bu nedenle bireyler ya da gruplararası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda, bunların çözümü için yapılacak ilk iş taraflararası karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır. Bu da kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi üç temel yolla gerçekleştirilir.

Bir bireyin kaçınmak istediği iki ya da daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar. Bu çatışma türü de tıpkı yaklaşma-yaklaşma çatışması gibi, bireyin sosyal davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Şayet iki olumsuz amaç (ya da sonuç) karşısında bulunan birey, bunlardan her ikisini de seçmeyip, durumu terk etme şansına sahip ise kaçınma-kaçınma çatışmasının kolayca çözümlenebileceği açıktır.

Ülkemizdeki insanların mevcut siyasal partilerden hangisine oy verecekleri konusunda bu çatışmayı yoğun biçimde yaşadıkları gazetelere taşan haber ve yorumlardan (tabii ki kişisel gözlemlerimizden) kolaylıkla söylenebilir. Keza işinde mutlu olmamakla birlikte, işten ayrılması halinde işsiz kalma riskini üstlenmek durumunda olan (özellikle de kriz dönemlerinde) kişiler açısından da benzeri bir durum söz konusudur.

Bu çatışma türünü yaşayan birey de karşı karşıya olduğu alternatifleri mukayese etmek durumundadır. Ancak buradaki karar kriteri, kendisini "hangi tür olumsuzluğa ne kadar tahammül edebileceği" boyutundan tanınması şeklinde değişir. Başka bir ifade ile, birey iki olumsuz durumdan birini seçmek için kendi kişilik yapısı, yetişme biçimi, değer ve inançları, ahlaki ilkeleri, dayanma gücü... v.b. gibi karakteristiklerini netleştirerek bir tercihte bulunabilecektir. Ancak tercihi ne olursa olsun sonucun olumsuz olması; hem kararsızlığın gerilimini, hem de kararın sonrasının olumsuzluğunu yaşamasını kaçınılmaz kılacaktır. Yine de, yukarıda belirtilen kendini tanıma ve alternatifleri inceleme ve sorunları çözümlenmek için eyleme geçme motivasyonunu artırma gibi hususlar bu çatışma türünün yararları arasında sayılabilir.

Her durumda, yaşanan çatışmayı ortadan kaldırmanın en doğal yolu çatışmadan kaçınılmasıdır. Bu yöntem ile sürekli ve etkin çözümler sağlanamasa bile bazı koşullarda çatışmanın ortadan kaldırılması için uygun bir yöntemdir. Bu tutum ya da davranış çatışmaya neden olan etkenlerin ya da çatışmanın kendisinin görmezlik gelinmesi ile ilgilidir. Kaçınma yöntemi ilk olarak çatışmanın yaşandığı ortamın fiziksel olarak terk edilmesiyle uygulanabilmektedir. Diğerleri ise, fikir belirtmeksizin tarafsız kalmak ve konuyla ilgili yetersizliğin gizlenmesidir.

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf için de zarar

verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez.

Her düzeydeki çatışmaya karşın gösterilen en genel davranışlardan biri, o çatışmadan kaçınmaktır (Shortell ve Kaluzny, 1994: 121). Bu yöntem çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici, alenen taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir (Koçel, .2001:543).

Çatışan birey ya da grupların fiziksel-olarak birbirinden uzak tutulması da bir - kaçınma yöntemidir. Çatışan taraflar etkileşimde bulunmazsa, çatışmanın –azalacağı yönünde bir düşünce hakimdir. Ancak, birey ya da gruplar birbirine yüksek düzeyde bağımlı ise, fiziksel olarak uzaklaştırma örgütün verimlilik ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilir (Doğrusöz, 1987: 46).

Eğer çatışmanın içerdiği sorunlar önemsiz ise ve taraflar kendi çıkarlarını çok umursamıyorsa, kaçınma çatışmayı yönetmek için en iyi yöntem olabilir-(Shortell ve Kaluzny, 1994: 121). Belirsiz durumlarda çok zaman alan bir yöntemdir. Bu yöntem, problemin temelinden uzaklaşarak geçici çö"züm sağlar (Kreitner ve Kinicki, 2004: 500). Ancak, çatışmadan kaçınma, alışkanlık haline gelirse, çok "önemli -sorunlarla karşılaşıldığında, bu yöntem-de yetersiz kalacaktır (Shortell ve Kaluzny, 1994: 121).

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir.

3.5.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme

Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir yöntem olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Karşılıklı ödün verme yöntemi kullanıldığında ödün veren taraflar, yöntemine göre daha az ödün vermektedirler (Karip, 2003, s.68).

Uzlaşma yöntemi, çatışmaların gergin anlarda ortaya çıktığını ve bu ortam zamanla değiştiğinde çatışmaların tekrar konuşularak çözümlenebileceğine inanıldığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir.

Eren'e göre bu yöntem, tarafların her ikisinin de kendi işleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri sonunda geçerlidir(Eren, 1998: 471). Bu takdirde, anlaşmanın, her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak her iki tarafa ya bir yöneticinin başkanlığında veya sadece kendi aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı ödümler (tavizler) sonucunda bir ortak noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Ancak her iki tarafta anlaşmadan hoşnuttur.

Uzlaşma yönetim biçiminin uygun olduğu koşullar ise şunlardır:

- Amaçlar önemli ise, ancak daha fazla iddia etmenin getireceği çabaya ve potansiyel karışıklığa değecek kadar önemli değil ise
- Eşit güce sahip olan rakipler, farklı amaçlara bağlılar ise
- Karmaşık konularda geçici çözümler bulabilmek için
- Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için
- İşbirliği ve rekabet başarısız olduğunda bir geriye gidiş olarak bu yönetim biçimi uygulanabilir (Robbins, 1977, s. 238).

Uzlaşma yönteminde çatışmanın kaynağına gitme ve çatışmaya neden olan durum ve koşulları değiştirme yerine sadece sonucun etkilenmesine çalışılır. Bu nedenle uzlaşma yöntemi ile çatışma sadece geçici olarak azaltılır ya da önlenir (Aydın, 2000, s. 321).

3.9. Strateji Seçimi

Stratejilerden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir (Rahim, 1992):

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların tatmini,
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması

Bir örgütün amaçları, politikaları ve planları ile ilgili uzun dönemli kararları ilgilendiren konularda ortaya çıkan çatışmalarda entegrasyon stratejisinin kullanılması gerekir. Bu stratejinin kullanımında karşılıklı güven ve iletişimde açıklık olması önkoşulu aranır. Entegrasyon stratejisinin kullanımı, farklı görüşlerden yararlanılmasını ve farklı yetenek ve yeterliklere sahip personelin örgütün gelişmesine katkısını sağlar.

Uyma stratejisi genellikle 'durumu kurtarmak' için bir seçenek olarak görülebilir. Bu stratejiyi benimseyen tarafın kendi isteklerinden vazgeçmenin karşılığı olarak diğer taraftan gelecekte bir beklentisinin olması ya da diğer taraf lehine ciddi bir güç dengesizliğinin olması durumunda böyle bir stratejiyi seçmesi olasıdır.

Hükmetme stratejisinin kullanılması örgütte yeteneklerin, bilgilerin ve deneyimlerin kullanılmasını sınırlar. Buna karşın rutin işlere ilişkin ivedilikle karar verilmesi gereken hususlarda bu strateji kullanılabilir. Özellikle, astların teknik yeterliklerinin sınırlı olduğu ve etkili karar verme için gerekli bilgilere sahip olmadıkları durumlarda, üstler hükmetme stratejisini tercih edebilirler.

Çatışmadan kaçınma stratejisi genellikle çatışmaya ilişkin konuda yeterince bilgi sahibi olmayan tarafın bilgi edinmek için zaman kazanması amacıyla tercih edilebilir. Kullanılacak diğer tüm stratejilere rağmen çatışmaya girmek taraflar arasındaki ilişkiye zarar verecekse ya da tarafların karşı karşıya gelmesinin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar ağır ise çatışmadan kaçınmak uygun bir strateji olarak görülür.

Uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejisi taraflar arasında ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği bir çatışma durumunda kullanılabilir.

Taraflar görüşmelerde karşılıklı olarak ödün verme ve bazı isteklerden vazgeçme yoluyla bir uzlaşmaya varabilirler. Çatışmanın şiddetinin artması ve yıkıcı hale gelmesi olasılığının yüksek olduğu durumlarda en uygun ivedi çözüm stratejisi olarak görülür.

3.10. Takımda Çatışma Yönetimi Ve Çözümlemesi

Örgütlerde belirli bir göreve yönelik takımlar, proje takımları ve birimler arası işbirliği ve eşgüdümü sağlamaya yönelik takımlar örgütte amaç birliğini sağlamaya ve ortak amaçlara adanmışlığın artmasına önemli katkılarda bulunur. Örgütün amaçları zaman içinde çok genel bir niteliğe bürünerek anlamını kaybedebilir. Takımlarda ise amaçlar ve görevler daha özel ve belirgindir. Takım üyeleri bu amaçları bir öncelik olarak değerlendirir. Üyeler önemli bir amaçlarının olduğunun, bu amaçlar gerçekleştirildiğinde başarıya ortak olacaklarının ve takım olarak ödüllendirileceklerinin bilincindedirler. Takımlar bilgilerin, deneyimlerin, farklı yaklaşımların ve bakış açılarının paylaşılması yoluyla pozitif çatışma ortamının oluşmasını sağlayabilir. Takımların etkili olabilmesi için üst yönetimin takımla görüş ayrılıklarını ve kaygılarını tartışması gerekir. Üst yönetim takımın ortak kararları için ne her kararı onaylayıcı ne de kararları göz ardı edici olmalıdır. Takımın çalışmaları ve kararları dikkatle izlenmeli, görüş farklılığının olduğu konular takımla birlikte değerlendirilmelidir (Tjosvold, 1991).

Örgütlerde takım çalışması başarı için vazgeçilmez olmakla birlikte takım çalışmasının gerçekleştirilmesi oldukça güçtür.

Takımlar uzun dönemde tartışmalarla işlemez hale gelerek ortak amaçlarını unutabilir. Takımlarda çatışma yönetimi etkili bir biçimde yürütülmediğinde amaç birliğinin ve bu amaca yönelik işbirliğinin yerini rekabet, dedikodu ve suçlamalar alır. İlişkilerin ve çalışma biçiminin işbirliğine dayalı olduğu gruplar rekabet havasının hâkim olduğu gruplardan iletişim biçimi, görevlerde bireylerin ikame edilebilirliği, göreve yaklaşım,

çatışmaya yaklaşım ve eylemlerin değerlendirilmesi gibi hususlarda önemli farklılıklar gösterir.

Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde işbirliği rekabete göre çok daha olumlu sonuçlar getirmektedir. İşbirliğinde taraflar birbirini çok daha iyi tanımakta ve birbirinin zayıf yönlerini ikame ederken, güçlü yönlerinden yararlanmaktadır. İşbirliği, genel olarak örgütün gelişmesine ve verimliliğin artmasına katkı sağlayacak pozitif bir çatışma için gerekli olan güven, dürüstlük, açıklık, iyi niyet ve yapıcılık gibi önkoşulları sağlamaktadır (Bennis, Parikh & Lessem, 1994). Rekabetin hakim olduğu gruplarda ise bunun tam tersine güvensizlik, kara çalma, korku, hükmetme ve iletişim bozuklukları gibi yıkıcı çatışma için zemin oluşturan koşullar mevcuttur.

Grupta çatışmanın kaynakları liderlik biçimi, görev yapısı, grup kompozisyonu, grup büyüklüğü, dış tehditler, grup düşüncesi ve grup bütünlüğü gibi faktörlerle ilgili olabilir (Rahim, 1992). Liderin grup üyeleri arasında farklı davranması grup üyelerinin birbirine karşı çatışmasına neden olabileceği gibi, liderin işle ilgili yapacağı değişiklikler nedeniyle grup lidere karşı birlik oluşturabilir. Ayrıca liderin davranışlarının sonucu olarak grup içinde alt gruplar oluşabilir.

Grubun görevinin basit ve rutin olması durumunda çatışma olasılığı düşüktür. Ancak görev karmaşılaştıkça, amaca ulaşmak için eylem, işlem ve teknolojinin net bir şekilde tanımlanamadığı ve en iyi çözüm ve yöntemin doğrulanabilir olmadığı durumlarda çatışma olasılığı artar. Görev yapısına bağlı olarak grubun yapısı ve büyüklüğü de farklılık gösterir. Karmaşık bir yapıya sahip görevlerin yerine getirilmesi farklı bilgi, yeterlik ve değerlere sahip grup üyelerinin bulunmasını gerektirir. Gruptaki çeşitlilik ve grubun büyüklüğü grubun yönetimini karmaşılaştırır ve çatışma olasılığını artırır.

Gruba yönelik dış tehditlerin olması genellikle grupta birliğin artmasına ve grup üyelerinin belirli bir süre için aralarındaki uzlaşmazlıkları bir yana bırakmalarına neden olur. Grupta birliğin sağlanması genellikle istenen bir durum olarak görülmekle birlikte, grup düşüncesinin oluşmasına da neden olabilir. Grup düşüncesi, grup içi baskıların sonucu olarak olayların, görüşlerin, bilgilerin ve olguların doğruluğunu-etikliğini değerlendirmede

ve yargılamada zihinsel yeterliğin zayıflaması olarak tanımlanabilir. Grup düşüncesi oluştuğunda, grup üyeleri grup birliği adına alternatif çözüm ve öneriler üretmezler ve diğer grup üyelerine karşı eleştirel olmaktan kaçınırlar. Bu grup üyelerinin birbirine karşı yaklaşımını etkilemenin de ötesinde kendi düşünüş biçimlerini etkiler. Grup üyeleri düşüncelerinin grup normlarına uygun olmasına özen gösterirler. Grup düşüncesi grupta çatışma olasılığını azaltırken, grup etkililiği ve verimliliği üzerinde ciddi bir tehdit oluşturur.

Örgütlerde grup düşüncesinin örgüt açısından trajik sonuçlarının sayısız örneklerini görmek mümkün. Geleneksel olarak örgütler için bilgisayar sistemleri üzerine çalışan bir firmanın üst düzey yöneticilerinin strateji belirleme toplantısında pazarlama müdürü PC'lerin bilgisayar piyasasında payının giderek artacağını ve buna karşılık sistem satışlarının payının azalacağını belirtir. Bu nedenle pazarlamada farklı bir strateji izlemeyi ve daha çok PC pazarlamaya yönelmeyi önerirse de, bu görüşü toplantıda bulunan diğer yedi üyeden hiçbiri sıcak karşılamaz. Pazarlama müdürü de bu görüşünde ısrar etmez ve konu tartışılmadan kapanır. Aradan iki yıl geçtiğinde sistem satışlarının düşmesi ve firmanın artan PC satışlarında da piyasada pay alamaması nedeniyle firma iflas aşamasına gelir. Bu firma için trajediyi önlemek pazarlama müdürünün görüşünü sunmada kararlılığı ya da diğer grup üyelerinin tüm üyelerin görüşlerini dikkate alması kadar kolay ve basit olabilirdi.

Grup düşüncesinin örgüt ve bireyler açısından ortaya çıkaracağı sonuçların önlenmesi için grup düşüncesinin aşağıda sıralanan belirtilerinin dikkatle izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir(Janis, 1982):

- Risk görmezlik: Grupta bireyler risk olmadığı ve konumlarının sağlamlığı konusunda bir yanılgı içindedirler ve bu nedenle aşırı derecede iyimserlik ve risk alma vardır.
- Rasyonelleştirme: Grup üyeleri uyarıları ve tehlike belirtilerini göz ardı etmek için kolektif olarak rasyonel leşti rmeye giderler. Risk belirtilerinin değerlendirilmesi ise

grup üyelerinin daha önceki varsayımlarını ve kararlarını gözden geçirmelerini gerektirebilir.

- Ahlakilik: Grup üyeleri doğal olarak grup içindeki her şeyin ahlaki ve etik değerler açısından uygun olduğunu kabul ederek, kararlarının ahlaki ve etik değerler açısından sonuçlarını değerlendirmekten kaçınırlar.
- Kalıp-yargılar: Grup üyeleri kendi gruplarının karşısında olanların görüşülemeyecek kadar kötü ya da aptalca olduğu kalıp-yargısını oluşturarak kendi amaçlarına ters düşenleri dışlamaya yönelebilirler.
- Baskı: Grup üyeleri grubun kalıp-yargılarına, illüzyonlarına ve adanmışlıklarına ters düşen her üyeye, bu tutumun gruba sadık üyelerden beklenemeyeceğinden hareketle doğrudan baskı uygularlar.
- Self-sansürcülük: Grup üyeleri grubun üzerinde birleştiği düşünülen hususlarda gruba uymaya çalışırlar ve gruptan farklı düşündükleri konularda sessiz kalırlar. Hatta kuşku duydukları konuların kendileri için önemini azımsamaya çalışırlar.
- Birlik: Grup üyeleri, çoğunluk için konuşan kişilerin yargıları ile ilgili olarak grup içinde bir birlik yanlılığına sahiptirler.
- Koruyuculuk: Bazı grup üyeleri geçmiş kararların etkililiği ve doğruluğu konusunda kuşku oluşturacak bilgilerden grup üyelerini korumak için kendini görevli kabul edebilir.

Bu belirtilerden bir çoğu grup toplantılarında kendini gösterir. Çatışma konusu ile ilgili toplantıların etkili bir biçimde yönetilmesi, çatışmaların yapıcı bir nitelik kazanmasında ve takımların etkililiğinde önemli bir rol oynar.

3.11. Toplantılar Ve Toplantı Yönetimi

Toplantılar bir gurubun önerilerini almak, bir problemi çözmek, bir karar vermek, bir konuyu açıklığa kavuşturmak, grupta ya da gruplar arasında bir sorun olup olmadığını belirlemek gibi amaçlarla yapılabilir. Takım çalışmasında çatışma yönetimine yönelik bir toplantının etkili olabilmesi için toplantıyla ilgili beş temel ölçütün karşılanması gerekir (NACM, 1996):

- Katılımcılar bir anda yalnızca bir konu üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Katılımcılar çatışma çözümünde, karar vermede ve problem çözümede açık ve üzerinde anlaşılabilir olan iletişim yöntemlerini izlemelidir.
- Katılımcılar rahatça görüşlerini açıklamalı ve katılımı denge sağlanmalıdır.
- Roller açıkça tanımlanmalı ve roller üzerinde anlaşma sağlanmalıdır.
- Bireyler ve görüşleri her türlü saldırıdan güvence altına alınmış olmalıdır.

Bu ölçütlerin karşılanması grupta çatışma çözümünün önkoşulu olarak görülebilir. Grupta çatışma çözümünde lider grup üyelerini kararları eleştirel bir yaklaşımla değerlendirmeye teşvik etmelidir. Çatışmaya ilişkin görüş ve öneriler tartışılırken liderin kendi görüşlerini ertelemesi ve diğer üyelerin görüşlerini etki altında kalmadan sunmalarına olanak tanınması gerekir.

Problem çözme sürecinde grup üyeleri çatışma durumuna ilişkin olarak neler hissettiklerini açıklarken, diğerlerinin de probleme ilişkin algılarını dinlemelidirler. Problemin tanımlanabilmesi için ayrıntılara ilişkin bilgilere netlik kazandıracak "kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin" gibi soruların cevabının alınması gerekir. Bütün üzerinde bakış açısını kaybetmeden çatışmayı küçük parçalara ayırarak incelemek ve problemin analitik bir diyagramını oluşturmak tarafların çatışmayı daha iyi anlamalarını sağlayabilir.

Çatışmanın tanımlanmasında tarafların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve taraflar için tartışılabilir, üzerinde pazarlık yapılabilir hususların ve taraflar için tartışılmayacak kadar önemli görülen noktaların açıklığa kavuşturulması gerekir. Çözüm için seçenekler değerlendirilmeden önce, beyin fırtınası gibi yöntemlerle tüm seçenekler tartışılmalı ve

benzer durumlarda başkalarının neler yaptığı araştırılmalıdır. Gerekirse Çatışma ile ilgili olarak herhangi bir çıkarı olmayan kişilerin de bilgisine ve görüşüne başvurulmalıdır.

Çözüm önerilerinin tanımlanan çatışma durumuna uygun olmasına özen gösterilirken, her bir seçeneğin taraflar açısından doğuracağı sonuçlar dikkatle değerlendirilmelidir. Bir tek seçenek üzerinde yoğunlaşma yerine, seçenekleri birleştirerek gruplar oluşturmak taraflar için daha kolay kabul edilebilir nitelikte çözüme ulaşmaya yardımcı olur.

Toplantıların çatışma yönetiminde ve çözümünde etkili olabilmesi için aşağıda belirlenen kural ve ilkelerin izlenmesi gerekir (Murphy, 1994):

- Katılımcılar, toplantıda öncelikle olumlu noktaları tartışmalıdır.
- Katılımcılar, çatışma konusunda durumun daha iyi olabilmesi için neler yapılabileceğine ilişkin görüşlerini paylaşmalıdır.
- Çatışmaya ilişkin algılar paylaşılırken söylenenlerin pozitif yönü ortaya konmadan hiç kimse görüşlere itiraz etmemelidir.
- Katılımcılar görüşlerini ve önerilerini ortaya koyduktan sonra, çözümün önündeki engellerin neler olduğu araştırmalıdır.
- Her iki tarafın görüşleri ve önerileri dikkatle değerlendirildikten sonra alınacak önlemler ve eylemler konusunda bir görüş birliğine ulaşılmalıdır.

BÖLÜM IV

ÇATIŞMA SÜRECİNDE İLETİŞİM

4.1. Çatışma Sürecinde İletişim

4.1.1. İletişim Süreci

İletişim en az iki kişi arasında sözel ya da sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınması sürecidir. Bu süreçte taraflardan her biri karşı tarafı etkilemeye çalışır. Bilinçli ve bilinçli olmadan başka birini etkilemek için yapılan her şey iletişim olarak tanımlanabilir (Katz ve Lawyer, 1994). İletişim sürecinde taraflar düşüncelerini, duygularını ya da bir bilgiyi sözcüklerle, ses tonuyla, fizyolojik görünüm, hareket ve duruşlarıyla karşı tarafa iletmeye çalışır. İletişimde maksat bir anlamı karşıdaki kişiye aktarmaktır. Anlamı aktarmaya çalışan taraf anlamı sözcüklerle ya da fizyolojisiyle karşı tarafa iletmeye çalışır. Sözcüklere ya da fizyolojiye yüklenen anlamın karşı tarafa aktarılmasında ileti karşı tarafın algısı, filitreleme ve engellerden geçerek karşı tarafı etkiler (Gürgen, 1997).

Sözcükler kendi başına bir anlam taşımaz. Sözcüklerin anlamı nasıl bir yüz ifadesiyle, hangi ortamda, hangi iletiye tepki olarak ve nasıl bir ses tonuyla söylendiğine bağlı olarak değişebilir. Karşıdaki kişiye "çok zekisin" derken bu iki sözcük söyleniş biçimine göre "gerçek bir budalası" anlamına gelebilir. Karşı taraf iletiyi alırken onu algıladığı biçimde yorumlar ve anlam verir. Karşı tarafın algısı iletiyi gönderen tarafın ses tonu, fizyolojik duruşu ve hareketlerine bağlı olduğu kadar, iletiyi alanın iletinin aktarıldığı andaki psikolojik durumuna, beklentilerine ve geçmiş yaşantılarına da bağlıdır. Gönderenin sözcüklere, yüz ifadesine ya da başka fiziksel hareketlere yüklediği anlam ile alıcının verdiği anlamın aynı olması tarafların geçmiş yaşantılarının ne ölçüde benzerlik gösterdiğine göre değişir. Geçmiş yaşantıları birbirinden farklı olan kişilerin iletişiminde algılanan ileti ile aktarılması amaçlanan iletinin farklılığı çok net olarak görülebilir.

Örneğin, fiziksel bir hareket bir kültürde "mükemmel bir iş basardın" anlamı taşırken, başka bir kültürde karşıdaki kişiye küfretme anlamına gelebilmektedir. Buradan

çıkarılacak ders; iletişimde iki tarafın olduğu ve amaçlanan etkinin oluşması için karşı tarafın çok iyi tanınması gerektiğidir.

Mayer (1990) iletişim için "imkansız düş" ifadesini kullanır. Çünkü iletişimin yaklaşık yüzde 95'i sözel olmayan biçimlerde gerçekleşir. Sözcüklerin anlamları iletişimin gerçekleştiği ortam koşullarına ve ses tonuna göre değiştiği kadar, yüz ifadesinin, fiziksel hareketlerin, vücudun duruş şeklinin ve tüm sözel olmayan iletilerin de anlamı ortama ve diğer koşullara göre değişebilir. Bu nedenle sözel olmayan iletiler de yanlış algılamalara, anlamalara ve yorumlara açıktır. Örneğin, belirli bir giyim biçiminin bir ileti olarak nasıl bir anlam aktaracağını kestirmek oldukça zor. Giyim biçimiyle ilgili olarak, farklı kültürlerde farklı ortamlara göre değişen kalıp-yargılar vardır. Bu kalıp-yargılar çoğu kez iletişimde birer engel oluştururlar. Yeni bir örgüt ortamına girerken formal bir kıyafet bir örgütte sizin bir profesyonel olarak algılanmanıza yardımcı olurken, başka bir örgütte aşırı derecede formal ve itici biri olarak algılanmanıza neden olabilir. İletişimde olup-bitenlerin bir kısmı açıklanamayacak kadar karmaşıktır. Anlam verme; sözel yorumlar, sözel olmayan yorumlar, ilişkilerin özellikleri, bilinç dışı kalıp-yargılar, roller, geçmiş yaşantılar ve duygusal durum gibi pek çok faktöre bağlı olarak gerçekleşir. Bu karmaşıklık nedeniyle, iletişimde çok iyi anlaşma durumları zaman zaman "frekansların uyuşması" olarak nitelendirilir. Frekanslar nasıl, neden ve hangi koşullar altında uyuşur? İletişim, kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği gibi alanlarda elimizdeki bilgiler bu sorunun cevabını açıklayamamaktadır.

İletişimde iletiyi gönderenin amacına ulaşması ve amacına uygun anlamı aktarabilmesi, alıcının iletiye vereceği anlama bağlıdır. Kodlanarak belirli anlamlar yüklenerek gönderilen ileti için alıcının elinde bir kod çözme kitapçığı yoktur. Göndericinin iletiyi netleştirmesi ve yanlış yorumlamaya yer bırakmayacak açıklıkta sunması gerekir. Bunu yapabilmek için de kendi maksadını değerlendirmenin yanında alıcının durumunu anlamaya çalışmalıdır. Burada alıcının da, gönderilen sözel olmayan iletiyi anladığını varsayma yerine kendi algısını kontrol etmesi gerekir. Örneğin, karşınızdakinin hareketlerinden kızgın olduğunu varsaymak yerine, "kızgın gözüküyorsun, seni kızdıracak bir şey mi var?" sorusu yanlış algılamayı önleyebilir.

İletişim sürecinin etkili bir biçimde işleyebilmesi için tarafların üç temel yeterliğe sahip olmaları gerekir (Katz & Lawyer, 1994):

- Sonucu düşünme: İyi bir iletişimci bir iletiyi aktarırken beklediği sonucun ne olduğunu, neyi başarmak istediğini ve alıcıda oluşturmak istediği etkinin ne olduğunu açık ve net olarak bilir.
- Esneklik: iyi bir iletişimci istediği sonuca ulaşmaya kadar farklı iletişim biçimlerini dener. Kullandığı iletişim biçimi istediği sonuca götürmüyorsa, kullandığı iletişim biçimini ya da iletiyi değiştirebilecek esnekliğe sahiptir. Farklı kişilerle farklı iletişim biçimlerini ve tekniklerini kullanabilir.
- Farkında olma: İyi bir iletişimci iletilerine tepkilerin farkındadır, iletişimde karşı tarafın ne yaptığını görebilme ve ne söylediğini işitebilme yeterliğine sahiptir. Karşı tarafın tepkilerine karşı duyarlıdır.

Çatışmaların nedeni, yıkıcı bir nitelik kazanması ve şiddetinin artması çoğu kez tarafların bu üç alanda yeterli düzeylerinin düşük olmasından kaynaklanır.

4.1.2. İletinin Algılanması

İletişimde sesler ya da fizyoloji aynısıyla kopyalandığında ya da bir araçla kaydedildiğinde bu iletinin objektif gerçekliğini yansıtır. Algılanan gerçek ise objektif iletiden çok farklıdır. Algılanan ileti geçmiş yaşantılara uygun bir biçim alır. Tarafların bakış açıları yeni bir bilgiyi seçici bir biçimde algılamalarına neden olur. Genellikle daha önceki inanışlara, değerlere ve davranışlara temel oluşturan varsayımlara ters düşen ve çelişen tüm iletiler süzgeçten geçirilerek ya göndericinin amaçladığından farklı bir anlam verilerek alınır ya da kabul edilmez. Var olan inanışlara, değerlere ve varsayımlara ters düşen iletilerin alınması ve kabul edilmesi, çatışmada alıcının kendi konumunun ve davranışlarının meşruluğunu sorgulaması anlamına gelebilir. Öyleyse, karşı tarafın ne düşündüğünü ya ne hissettiğini anlamaya gerek var mı? Evet, anlamaya gerek var ve anlamak, kabul etmek demek

değildir. Çünkü, problem de problemin çözümü de karşı tarafın ne düşündüğüne ve ne hissettiğine bağlıdır (Fisher, Kopelman & Schneider, 1997).

Genelde objektif gerçeklerin ortaya konmasının problemi çözeceği düşünülür. Ancak, uzlaşmazlıklarda önemli olan objektif gerçeklerden çok tarafların kafasından ne geçtiğidir. Çatışma yönetiminde yararlanabileceğimiz en önemli iki nitelikten biri ikna yeteneği diğeri ise yeni bilgiler ışığında kendi düşüncemizi gözden geçirebilme yeteneğidir. Objektif gerçekler ikna etmede sınırlı bir etkiye sahiptir, ikna edebilmek için karşı tarafın dünyaya nasıl baktığını, motivasyonlarının neler olduğunu, duygularını, arzularını ve isteklerini bilmek zorunludur. Bir probleme yeni bir açıdan bakabilmek için de kendi bakış açımız dışında bir bakış açısı kullanmak zorundayız. Fisher ve diğerlerine göre çatışma yönetiminde başarısız olmanın nedeni genellikle taraflardan her birinin kendi düşünme biçiminin mahkumu olmasıdır.

Her çatışma durumunda taraflar birbirinden farklı düşünür ve hisseder. Problem kimin düşüncesinin doğru, kimin düşüncesini» yanlış olduğu değildir. Çatışma yönetiminde kendi düşünme biçimimizle birlikte diğer tarafın düşünme biçimini de anlamak zorundayız. Karşı tarafın düşünme biçimini ne kadar iyi anlarsak, karşı tarafı ikna ve düşüncelerini değiştirme olasılığımız o ölçüde artar. Elimizde daha iyi anlamamanın bir reçetesi de yok. Ancak, kendi algılarımızı ve karşı tarafın algılarını anlamada şu hususların göz önünde bulundurulması anlayışı kolaylaştırabilir:

- Özellikle şiddet içeren çatışmalarda duygular düşüncelerden ve gerçeklerden daha önemlidir.
- Kızgın bireyler başkalarının söylediklerini duyamazlar.
- Her bir taraf çatışmada en önemli hususun ne olduğu, çatışmanın geçmişi, gerçekler, niyetler ve amaçlar konusunda farklı algılara sahiptir. Tarafların algılarının bir liste halinde karşılaştırılması gerekir.
- Çatışmayı anlayabilmek için konuya kendi açımızdan, karşı taraf açısından ve yansız üçüncü kişi gözüyle bakmak gerekir.
- Taraflar, açıkça ifade edilen görüşlerden çok görüşlerin altında yatan ilgi ve ihtiyaçlara bakmak zorundadır.

- Karşı tarafı anlamak çatışmada bunu başaran tarafa güç kazandırır. Açıklanan görüşlerin arkasında yer alan ilgilerin ve ihtiyaçların bilinmesi, ifadeler üzerinde yoğunlaşma yerine çatışmanın gerçek nedenleri ve çatışmaya neden olan motivasyonlar üzerinde yoğunlaşma fırsatı sağlar.

4.1.3. Güven Oluşturma

Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi; iletiyi gönderenin iletiye yüklediği anlamla alıcının gönderilen iletiye vereceği anlamın aynı olması, taraflar arasında karşılıklı güvenin oluşması ile mümkündür. Çatışma sürecinde çatışmanın yapıcı bir nitelik kazanması ve her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanması için iletiyi gönderen tarafın "diğerin ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdiği ve ona güvendiği" mesajını vermesi gerekir. Güven diğerinin kendiliğinden verdiği bir özellik değil, açık sözlülük, dürüstlük, diğerine saygı, değer verme ve güvendiğini göstermenin karşılığı olarak kazanılan bir özelliktir. Ancak güven kazanma da karşı tarafın önyargıları, kalıp-yargıları ve geçmiş yaşantıları da önemli bir yer tutar.

Çoğunlukla bireyler örgüt ortamında geçmiş yaşantılarının bir ürünü olarak olumsuz kalıp-yargılar geliştirir ve genellemelerde bulunurlar. Bu kalıp yargılar karşılıklı güvenin oluşmasını engeller. Bu nedenle taraflar arasında güven sorunu yaşıyorsa, güvensizliğin nedeninin tarafların kişisel özelliklerinden mi, yoksa tarafların birbirine karşı önyargı ve kalıp-yargılarından mı kaynaklandığının sorgulanması gerekir. Böylece güvensizliğin gerçek nedeni keşfedilebilir ve ortadan kaldırılabilir. Güvenin sağlanması tarafların karşılıklı olarak diğerinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve iletilere karşı duyarlı olmalarını sağlar. Dinleme, anlamaya çalışma ve gönderilen iletiye doğru anlam verme karşılıklı güvenle başlar.

4.1.4. Dinleme

Sağlıklı ve etkili ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürebilmek dinleme yeteneğine bağlıdır. İnsanlar yabancıları, ilişkilerinin yakın olmadığı kişileri daha bir dikkatle dinlerler.-Bir arada çalışan insanların bir diğerini dinlemesi, çoğu kez yıkıcı bir nitelik alan

çatışmaların ortaya çıkmasını ya da çatışmaların şiddetinin artmasını önleyebilir (Kaye, 1994). Taraflar sürekli olarak konuşur ve çoğunlukla durup karşı tarafı dinlemezler. Kaye dinleme için bir müşteri yaklaşımı önerir. Personel müşteriyi dinlerken kendi işlerinin konuşmak ve müşterinin sorumluluğunun anlamak olduğunu varsayamaz. Personel müşterinin anlaması için sorumluluğun kendisinde olduğunu düşünür ve müşterinin anlamadığı noktalara açıklık getirmeye çalışır. Aynı zamanda müşteriyi dinleme sorumluluğu olduğunu düşünür ve müşteriye onu dinlediğini gösterir. Örgütlerde bireylerin birlikte çalıştıkları diğer personeli bir müşteri gibi görmeleri, değerlerini daha çok dinlemelerini sağlayabilir. Dinlemenin ve dinleme becerilerinin maliyeti çok düşüktür. Dinleme iletişimin gerçekleşmesi için bir önkoşuldur. Dinlemenin etkili olabilmesi için konuşmacı ve dinleyicinin aşağıda belirlenen temel kurallara uyması gerekir:

- Karşı taraf dinlemeye hazır olmadıkça konuşmaya başlanmamalıdır.
- Rollerini değiştirip, cevabı dinlemeye hazır olunmadığı sürece soru sorulmamalıdır.
- Diğeri konuşurken sözel ya da sözel olmayan bir şekilde cevapla ya da itirazla konuşanın sözü kesilmemelidir.
- Konuşmadan ne anlaşıldığı tekrar konuşmacıya yansıtılarak pozitif ya da negatif tepki bildirilmelidir.
- Anlaşılmayan noktalara açıklık getirmek amacıyla mutlaka soru sorulmalıdır.
- Dinleyici cevap vermek istediğinde, önce doğru anladığından emin olmalıdır.

Dinleme üç aşamalı bir süreçtir. Bu sürecin birinci aşamasında karşı tarafın gönderdiği mesajların içeriği, iletişimde ima edilen duygular ve iletişimin olduğu ortam algılanır ve kaydedilir. İkinci aşamada alınan ipuçları-bilgiler değerlendirilerek önemli olanlar ayrılır ve ayıklanır. Üçüncü aşamada mesajın özünün ne olduğuna ilişkin bir sonuca varılır ya da hipotezler oluşturulur. Dinleme konuşmacının bakış açısı üzerinde yoğunlaşır. Dinlenenin bakış açısının anlaşılabilmesi için dinleyenin bazı doğrulayıcı soruları kendi kendine sorması gerekir (NACM, 1996).

- Dinlediklerimde benim göremediğim ya da düşünemediğim neler var?
- Dinlediklerimin doğru yönleri neler olabilir?
- Dinlediklerime inandığımda nelere dikkat etmem gerekir?

- Karşı tarafın yaklaşımının arkasında yer alan değerler nelerdir?

Bu sorulara cevap aranarak gerçekleşen bir dinleme yargılayıcı değildir. Dinleyen konuşana önem verildiği mesajını verir. Böylece güven oluşturmanın ilk adımı atılır. Dinleneceğini düşünerek konuşan daha fazla bilgi verir, açıklamada bulunur. Dinleyen de karşı tarafın düşünceleri, duyguları ve bakış açısı hakkında daha çok bilgi edinme fırsatını yakalar.

4.1.5. Yansıtıcı Dinleme

Dinleme üç aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştı. Görüldüğü gibi üçüncü aşamanın sonunda, bilgiler alınıp, değerlendirilip ve bir sonuca varıldıktan sonra henüz çift yönlü bir iletişimin tamamlandığını söyleyemeyiz. Yansıtıcı dinleme tekniğiyle bu üç aşamalı sürece bir dördüncü aşama daha eklenir. Varılan sonuç ya da hipotez; iletişimin özünün ne olduğuna ilişkin varılan sonuç, dinleyicinin anladığı biçimiyle ve dinleyicinin sözcükleriyle ifade edilerek, konuşmacının mesajının doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilir (Katz ve Lawyer, 1994).

Özellikle dinleyici ussal davranamayacağından ve savunmaya geçebileceğinden endişe ediyorsa, yansıtıcı dinleme uygun olmayacaktır. Dinleyicinin savunmacı bir tutum içine girmesi ya da tepkisel cevaplar vermesi iletişim sürecinin kesintiye uğramasına ve konuşanla dinleyen arasında mesafenin artmasına neden olur. Tepkisel cevaplar; dinleyicinin zamansız ya da uygun olmayan çözümler önermesi, konuşanın niyeti ve amaç, konusunda sonuçlar çıkarması ve konuşmacının ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı etmesi biçiminde olabilir.

Çatışma sürecinde dinlemenin etkili olabilmesi için yansıtıcı dinlemeden bir basamak daha ileriye giderek, karşı tarafın ne demek istediğinin anlaşılması ve test edilmesi gerekir Katz ve Lawyer konuşmanın altında yatan, ima edilen ve belirgin olmayan anlam, ortaya çıkarmayı amaçlayan dinleme biçimini "lazer dinleme olarak adlandırır. Bu tür dinlemede dinleyici hem kendisi hem de konuşmacı için anlam, belirginleştirmeye ve konuşan,

konunun özü, konunun arkasında yer alan gerçek nedenler ve varsayımlar üzerinde yoğunlaştırmaya çalışır.

4.1.6. Diyalog Kurma

Örgütlerde çatışma çeşitli şekillerde çözümlenebilir ve yönetilebilir. Taraflar arasında doğrudan-yüz yüze görüşme yoluyla çözüm aranabileceği gibi, bir otoriteye başvurma ya da yansız üçüncü bir tarafın çeşitli biçimlerde müdahalesi ile çatışma çözümlenebilir. Diyalog, tarafların doğrudan karşı karşıya gelerek aralarında bulunan çatışma üzerinde yoğunlaşmalarını gerektiren bir süreçtir. Taraflar bu süreçte problemi, diğerinin ihtiyaçlarını ve çatışmanın oluşturduğu duyguları anlamaya çalışırlar. Tarafların açıklıkla aralarındaki sorunu tartışmaları, problemin niteliğinin, nedenlerinin, sonuçlarının, problemi kontrol altına almada olası seçeneklerin belirlenmesine yardımcı olur ve çözümler konusunda birliktelik oluşmasını kolaylaştırır.

Diyalog çatışma yönetiminde ideal olarak çözüme götürecektir bir süreç olmakla birlikte, birtakım riskleri de beraberinde getirir. Duygular ve düşünceler konusunda açıklık, genellikle ussallığı öngören ve duygusallığı kabul etmeyen örgüt normlarına ters düşer. Diyalogun problemi çözmemesi durumunda duyguların ve düşüncelerin açıklıkla ifade edilmiş olması, husumetin artmasına neden olabilir. Çatışma yönetiminde diyalogun tercih edilmesi durumunda, diyalogun riskinin en aza indirilmesi ve verimliliğinin maksimize edilmesi için aşağıda belirlenen hususların göz önünde bulundurulması gerekir (Walton, 1987):

1. Ortak motivasyonun sağlanması. Çatışmada diyalogun başlatılabilmesi için her iki tarafın da çatışmayı kontrol altına almak ya da çözümlenmek için motivasyonunun olması gerekir. Her iki taraf da çatışma durumunun farkında olmalı ve problemi çözmenin yarar sağlayacağına inanmalıdır. Tarafların motivasyonunun ciddi farklılıklar göstermesi diyalogun ertelenmesine ya da tarafların diyalog için harcayacakları enerji düzeyinin düşük kalmasına neden olabilir.

2. Durumsal güç dengesini sağlamak. Diyalogun başarılı olabilmesi için güç paritesinin dengelenmesi gerekir. Güç dengesizliği güveni zedeleyerek diyalogu engeller. Zayıf olan açısından güçlü olana güvenilmez. Çünkü güce sahip olan bu gücü kendi avantajı için kullanacaktır. Güçlü olan açısından ise zayıf olanın işbirliği ve diyalog girişimleri, gönüllü ve istekli davranışlar olmaktan çok "uyma-boyun eğme" olarak değerlendirilebilir. Zayıf olana göre "diyalog ne işe yarayacak ki?", güçlü olana göre de "diyaloga ne ihtiyacım var?" yaklaşımı ön plana çıkar. Bu nedenle diyalogun başlamadan önce güç dengesinin sağlanması için gerekli girişimlerde bulunulmalıdır. Bu bir üçüncü tarafın müdahalesi dahilinde yapılabilir.

3. Diyalog çabalarında uyum sağlamak. Taraflardan birinin diyalog çabasının diğer tarafın çabası ile eş zamanlı ve uyumlu olması gerekir. Diğerinin diyaloga hazır olmaması diyalogu sona erdirir. Diyalogu başlatacak taraf diğeri için de uygun zaman ve mekanı seçmeye özen göstermelidir. Her iki tarafın da karşı tarafı doğru anlamaya ve algılamaya hazır olması gerekir. Taraflardan birinin diyalog çabasının karşılıksız kalması diyalogu başlatan tarafın zayıflığı olarak algılanabilir. Diyalog çabası reddedilen taraf, daha sonra diğer tarafın diyalog girişimini reddetme eğilimi gösterebilir ve birinin olumsuz tepkisi diğerinin de olumsuz tepki göstermesi olasılığını yükseltir.

4. Farklılaştırma ve bütünleştirmenin gerçekleştirilmesi.

Farklılaştırma, tarafları ayıran hususların ve diğerine karşı oluşan duyguların tanımlanması anlamına gelir. Taraflar arasında farklılıkların belirlenebilmesi, tarafların birbirine görüşlerini açıklamak için fırsat tanınması ile gerçekleşir. Bütünleştirme ise, tarafların farklılıkları kabul tanıyarak, ortak yönleri ve amaçları belirlemesi, karşı tarafa saygılı davranması ve çatışma yönetiminde diğer olumlu davranışları göstermeleridir. Farklılıkların belirlenmesi, bütünleştirmenin sağlanması için bir önkoşuldur. Farklılıkların yeterince ortaya konmaması, farklılıklar yokmuş gibi davranılması ya da bu evrede acelecilik gösterilmesi, genellikle diyalogun kesilmesine ya da dengesiz-kararsız çözümlerin oluşmasına neden olur.

5. Açıklığı desteklemek-geliştirmek. Diyalogun başarısızlıkla sonuçlanmasının nedeni, genellikle tarafların çatışmanın çözümlenmesinde zorunlu olan bilgileri elde edebilmek için gerekli açıklığı gösterememeleridir. Taraflar çatışma durumuna ilişkin duygularını ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilmelidir. Diyalogda açıklığın sağlanması, ilgili toplumsal ve örgütsel normlara, tarafların duygusal güvencesine ve diyalog kurma becerilerine bağlıdır.

6. İletişimi geliştirmek. Taraflar diğerinin ne söylediğini anlamadığı sürece diyalog bir sonuca götüremez. Taraflardan birinin açık ve samimi olduğu durumlarda da diğer taraf söyleneni çarpıtabilir, yanlış algılayabilir ya da anlamayabilir. Bu durumda üçüncü bir taraf algıda ve anlayışta düzeltmenin sağlanmasına yardımcı olarak taraflar arasında iletişimin geliştirilmesini sağlayabilir.

7. Gerilimi verimli bir düzeyde tutmak Diyalogda gerilimin yüksek olması tarafların birbirini doğru algılamasını ve anlamasını güçleştirir. Gerilimin çok düşük olması durumunda ise taraflar için diyalogu devam ettirmede bir amaç kalmaz. Gerilimin kontrol altında tutularak verimli bir düzeyde sürdürülmesi gerekir.

Yukarıda belirlenen hususlara dikkat edilerek sürdürülen bir diyalog süreci, çatışmanın en uygun biçimde çözümlenmesi ya da kontrol altına alınabilmesi için en etkili yöntem olarak görülebilir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işlenmesini taraflar kendileri sağlayabilir ya da üçüncü bir taraf bu konuda çatışan taraflara yardımcı olabilir.

4.1.7. Diyalogu Yönetme Teknikleri

Diyalogun etkili olabilmesi, tarafların üzerinde anlaştıkları ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına uygun bir çözüme ulaşılabilmesi için diyalog ortamının uygun şekilde biçimlendirilmesi ve belirli taktik tercihlerin yapılması gerekir. Burada ele alınacak tercihler ve teknikler hem çatışmada taraf olanlar hem de taraflara yardımcı olmaya çalışan üçüncü bir tarafça kullanılabilir (Walton, 1987). Bu teknikler aşağıda açıklanmıştır:

1. Tarafların diyaloga hazırlanması. Tarafların diyalog öncesi çatışma konusunu, motivasyonlarını ve çatışma üzerinde çalışmaya hazır bulunuşluk durumunu değerlendirmeleri gerekir. Üçüncü tarafın müdahalesi durumunda, üçüncü taraf taraflardan her biri ile iletişimde açıklığı geliştirmeye yönelik normlar ve beceriler oluşturmak amacıyla bire-bir görüşmelidir. Böylece tarafların açıklık nedeniyle riske maruz kalma olasılıkları azaltılırken, daha kısa sürede güven oluşturmaları sağlanır.

2. Yansız bir ortam sağlamak. Diyalogun başlatıldığı ve sürdürüldüğü ortamın taraflar arasında durumsal güç paritesini olumsuz etkilemeyecek biçimde seçilmesi gerekir. Taraflar arasında güç dengesizliğinin olduğu durumlarda ise güç dengesinin sağlanmasına katkı sağlayıcı bir ortam oluşturulur ya da böyle bir ortam seçilir.

3. Formallik ve zaman sınırının belirlenmesi. Diyalogun gerçekleştiği ortamın formallik düzeyinin çatışma konusuna ve tarafların ilişkilerinin niteliğine uygun olması gerekir. Çoğu kez daha formal bir ortamda başlayan diyalogun süreç içinde giderek informel hale getirilmesi tercih edilir. Diyalog için gerekli zaman konusunda tarafların beklentileri gerçekçi olmalıdır. Her iki tarafın da diyalog için gerekli zamanı ayırabilmesi gerekir. Tarafların diyalog için yeterli zaman ayırması karşı tarafın girişimlerine cevap verme olasılıklarını artırır. Yeterli zaman olmaması durumunda ise tarafların erken-olgunlaşmamış bütünleştirme ve uzlaşmalara yönelme olasılıkları artar.

4. Diyaloga katılacak olanların iyi belirlenmesi. Taraflar çatışma üzerinde kendileri görüşebilecekleri gibi, üçüncü bir tarafın ya da birden fazla tarafın katılımıyla problem çözülmeye çalışılabilir.

Diyalog sürecinde yer alacak her bir birey taraflar için problemin çözümünde destek sağlayabilir ve yeni bir bakış açısı getirebilir. Süreçte yer alacak bireyler dikkatle ve özenle seçilmediği durumlarda ise, taraflar arasında güvensizlik oluşmasına, açıklığın engellenmesine, uzlaşmaya götürecek bilgilerin gizlenmesine ve taraflar arasında güç dengesinin bozulmasına neden olabilir.

5. Etkileşim sürecini düzenlemek. Tekrarlanan ve verimli olmayan tartışmalara bir son verilmesi ve tartışmanın olumlu bir tonla sürdürülmesini sağlamak gerekir. Taraflardan birinin sürekli aktif rolde olması ve diğerinin pasif kalması önlenmelidir. Birinin yaptığı bir açıklamaya ya da ortaya attığı bir düşünceye diğerinin hemen cevap vermesi sağlanmalıdır. Bu sağlanmadığında taraflardan biri aynı anda birden fazla konuya değinecek, fakat değinilen konulardan bir kısmı karşı tarafın tepkisi alınmadan geçilecektir. Ayrıca tarafların bir ayrıntı üzerinde takılıp kalmalarına izin verilmemelidir.

6. Tartışmanın başlangıç noktasını belirlemek. Taraflar yüz yüze geldiğinde hangi konu üzerinde duracakları ve tartışmanın başlangıç noktasının ne olacağı belirlenmelidir. Bunu taraflardan her biri değerlendirebileceği gibi üçüncü bir tarafın etkin rolü de kabul edilebilir.

7. Tarafların görüşlerini ve konuyu yeniden ifade etmek. Diyalog sürecinde yansıtıcı dinleme tekniği kullanılarak karşı tarafın söylediklerinin yeniden ifade edilmesi ya da her iki tarafın aynı konu üzerinde yoğunlaşmasını sağlamak için konunun yeniden ifadesi ve özetlenmesi diyalog sürecinde anlaşma ve uzlaşmayı kolaylaştırır. Üçüncü bir tarafın bulunması durumunda, üçüncü taraf özetlemeler yaparak tarafların aynı görüşte olup olmadıklarını kontrol edebilir.

8. Tepki bekleme ve gözlemleri sunma. Özellikle üçüncü taraf, taraflardan her birini dönüt sağlamaya teşvik edebilir. Ayrıca tarafların birbirine ilişkin algıları ve anlayışları konusunda gözlemlerini sunarak tarafların hem karşı tarafı anlamalarına yardımcı olabilir, hem de tarafların kendi davranış ve iletişimlerini kontrol etmelerini sağlar.

9. Çatışmanın tanılanması. Tarafların tanı üzerinde yoğunlaşması gerekir. Taraflardan her biri ya da üçüncü taraf çatışmaya ilişkin ipuçlarını, tarafların sunduğu farklı açıklamaları belirginleştirmeye ve çatışmayı başlatan olayları ve çatışmanın niteliğini doğru olarak tanılamaya çaba göstermelidir.

10. Tartışma yönteminin belirlenmesi. Taraflar diyalog sürecinde tartışma yöntemi üzerinde anlaşmalıdır. Üçüncü bir taraf tartışma yöntemlerini önerebilir ve tarafların

yönteme uymasını gözleyebilir. Tartışma yönteminin belirlenmiş olması, tarafların görüşlerini nasıl sunacağı ve nasıl tepki göstereceklerini belirlediğinden, taraflar tartışma biçimi üzerinde değil, çatışma konusu üzerinde yoğunlaşabilecektir. Tartışma ve tepki biçiminin önceden belirlenmemesi çoğu kez tartışma ya da tepki biçiminin yeni bir çatışma konusu olmasına ve var olan çatışmanın artmasına neden olur.

11.Diyalogda problemlerin belirlenmesi. Önerilen diyalog tekniklerinin kullanılması diyalogun verimli olması için yeterli olmayabilir.

Diyalogda problemler, tarafların tutumlarından ve iletişim becerilerinden kaynaklanabilir. Örneğin, taraflardan biri tartışacak ya da üzerinde pazarlık yapacak bir şey olmadığını düşünebilir.

Böyle bir durumda üçüncü bir tarafın katkısı ile problem çözülebilir.

12. Gelecekte diyalogun sürdürülmesi. Tarafların örgüt içinde ilişkilerini sürdürmeleri ve çatışma üzerinde birlikte çözüm aramaları için diyalogun sürdürülebilmesi gerekir. Bu nedenle diyalogun sürekliliği planlanmalı ve güvenceye alınmalıdır.

Taraflar burada tartışılan diyalog yönetme tekniklerinden birçoğunu kendileri uygulayabilirler. Üçüncü bir taraf ise bu tekniklerin tümünü kullanabilir.

4.1.8. İletişim Biçimleri

İletişimin yönü ve içeriği örgütsel hiyerarşinin biçimi ve işleyişi ile açıklanabilir. Çatışmada tarafların örgütsel konumlarının farklı hiyerarşik düzeylerde olması diyalogu güçleştirir. Diyalog daha çok benzer hiyerarşik düzeylerde bulunan, aralarında güç dengesi sağlanabilecek taraflar arasında gerçekleşir. Çünkü örgütsel yapı içinde hiyerarşik konum farklılıkları bilgi alış-verişinde açıklığı engeller, iletişim tarafların hiyerarşik konumu açısından üç biçime ayrılabilir:

1. Aşağıya doğru iletişim. Örgütün büyüklüğüne ve mesaj alıcının gönderenden hiyerarşik olarak uzaklığına bağlı olarak, mesaj yazılı ya da sözlü olarak iletilir. Bu iletişim biçiminde mesajın içeriği işle, performansla, işlemlerle, izlenecek yöntemle ve örgüt politikalarıyla ilgili yönergelerden ya da astın performansı ile ilgili dönütlerden oluşur, iletişimde işle ilgili emir ve yönergeler en çok dikkat çekenlerdir. Performansla ilgili dönütler ise çok nadiren kullanılır. Etkili ve işlevsel bir sistemde ast-üst arasında iletişimin çift yönlü olarak işlemesi gerekir. Ancak hiyerarşik yapı ve bu yapının normları genellikle iletişimin tek yönlü olmasını zorunlu kılar, işlevsel olmayan bir sistemde çatışmalar geç fark edilir ve daha yoğun çatışmalar yaşanabilir.

2. Yatay iletişim. Hiyerarşik yapı içinde benzer konumda olan ve aralarında güç dengesi bulunan taraflar arasında diyalog oluşturmak daha kolaydır. Takım çalışması benzer işler ve görevler etrafında oluşur. Bu tür iletişim, çalışanların birbirine duygusal ve toplumsal destek vermesi için ortam sağlar. Aynı düzeyde çalışan bireylerin iletişiminin açık ve samimi olması çabaların işe dönük olarak birleştirilmesini kolaylaştırır. Otoriter ve katı bir hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde üstler bilgi ve enformasyonu alt kademelerde çalışanları kontrol etmede kullanırlar. Böylece alt kademelerde bulunanlarla üst kademelerde bulunanlar arasında iletişim sınırlanırken, yatay iletişim de örgütün işlevleri ile ilgili olmaktan çok örgüte ve yönetime karşı bir nitelik alır.

3. Yukarıya doğru iletişim: Örgütün hiyerarşik yapısı içinde her bir kademede bulunanlar bir alt kademedekini dinlemeden çok bir üst kademedekini dinleme eğilimi gösterirler. Yukarıya doğru iletişimin içeriği kişisel problemler, iş ilişkilerinde problemler, kişisel performans ve diğerlerinin performansı ile ilgili bilgiler, aynı kademede çalışanlarla ilgili bilgi ya da problemler ve yapılması gerekenler konusunda algılar gibi konuları içerir. Ancak, otoriter örgütlerde yukarıya doğru iletişimin içeriği bilgiyi ya da enformasyonu iletene karşı da kullanılabilir. Bu durum yukarıya doğru iletişimin sınırlı ve kontrollü olmasını gerektirir. Bir alt kademede bulunanlar, iletişimin içeriğini üst kademenin kendilerine karşı kullanamayacağı ve kendileri için olumsuz düşünceler oluşturmayacak bilgi ve enformasyonla sınırlandırılırlar.

Otoriter örgütlerde yukarıya doğru ve aşağıya doğru iletişimde taraflar arasında açıklığın sağlanması ve diyalog kurulması hemen hemen olanaksızdır. Her iki yönde de iletişimde görülen sınırlılık ve tek yönlülük yıkıcı çatışmaların oluşması olasılığını artırır. Aşağıya doğru iletişimde mesajı alan göndereni dinlemekle birlikte, yansıtıcı bir dinleme gerçekleşemez. Genellikle mesajı alan mesajın içeriği ile aynı görüşte olduğunu belirtmek durumundadır. Çünkü otoriter örgüt normları üstlerin emir ve görüşlerine ters düşmeyi hoş karşılamaz. Yukarıya doğru iletişimde ise üst kademedeki bulunanların alt kademelerden gelen mesajları dinleme olasılığı azdır.

4.2. Çatışmada Üçüncü Taraflar Ve Arabuluculuk

4.2.1. Çatışma Yönetiminde Yaklaşımlar

Çatışmada taraflar çatışmayı farklı yaklaşımlarla çözümlenmeye çalışabilir. Tablo 5.1 bu yaklaşımların genel bir sınıflamasını göstermektedir. Taraflardan her biri tek taraflı çözüm, karşı tarafla ortak bir çözüm ve üçüncü bir tarafın aracılığı ile çözüm yaklaşımlarından birini tercih edebilir (Ross, 1993). Bu yaklaşımlar birbirinden bağımsız gözükse de, uygulamada taraflar bu yaklaşımları bir arada kullanabilir. Örneğin bir yandan tek taraflı çözüm yollarına başvururken, diğer taraftan üçüncü bir taraf aracılığı ile çözüm yolları arayabilir.

Tek taraflı çözüm arama genellikle yapıcı bir nitelik taşımaz. Taraflardan güçlü olanı diğerine isteklerini ve kendi çıkarına uygun olan çözümü empoze etmeye çalışır. Tek yönlü olarak istekleri empoze etme, saldırı, uymama ya da bağımsız eylemler biçiminde çözüm arayışları genellikle karşı taraftan misilleme tepkisi ile karşılaşır. Bu çözüm yollarını güçlü olan taraf kullanabileceği gibi, zayıf olan taraf da kendi konumunu güçlendirmek amacı ile kullanabilir. Zayıf olan tarafın tek taraflı çözüm yollarından birini seçmesi durumunda, bu seçenek zayıf olan taraf için güç dengesi sağlayıcı ve zayıf olan tarafın meşruluğunu artırıcı bir etkiye sahip olacaksa, tek taraflı çözüm çatışmanın çözümlenmesine yapıcı bir katkı sağlayabilir. Taraflardan biri şiddet içermeyen bir biçimde isteklerini empoze edebileceği gibi, tek taraflı eylem şiddet içeren bir saldırı niteliğinde de olabilir. Tek taraflı

eylemler genellikle şiddet içermese de, her zaman şiddetle sonuçlanma olasılığı yüksektir (Ross 1993). Tek taraflı çözüm, daha pasif çözüm yolları olan kaçınma ve çekinme biçiminde de görülebilir. Daha zayıf konumda olan taraf, tek taraflı olarak çatışmadan kaçınmayı ve çekilmeyi tercih edebilir. Özellikle çatışmayı çözümlenmeye çalışmanın ve diğer tüm eylemlerin maliyeti kaçınma ve çekilmeden daha yüksek ise bu seçenekler çözüm yolu olarak kabul görür. Özellikle gücün bir tarafta yoğunlaştığı durumlarda gücü elinde tutan taraf kendisinden beklenenleri yerine getirmek istemez. İsteklere ve beklenenlere uymamak karşı tarafın eylemlerini değiştirmese de, karşı tarafın eylemlerinin maliyetini yükseltir.

Ortak çözüm aramada taraflar kendi aralarında bir çözüme ulaşabilecekleri gibi, üçüncü bir tarafın müdahalesi de söz konusu olabilir. Ancak, sonuçlar üzerindeki kontrol çatışan taraflara aittir. Çatışmanın çözümlenmesinde karar verecek olan taraflardır. Her iki taraf da söz sahibidir. Çatışma çözümünde piyasa modelinde tarafların istekleri açıktır ve somut değerlerle ifade edilebilir. Bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybına eşittir Bu durumda tarafların ortak bir çözüm bulmaları olasılığı yüksektir Karmaşık toplumsal ya da politik uzlaşmazlıklarda ise taraflar arasında ortak çözüm oldukça güçtür. Çoğunlukla tarafların istekler, açık değildir. Taraflar açık ve net olmayan isteklerini karşı, taraftan talepler halinde açık ve net olarak ifade etme yeterliğine sahip olmayabilirler. Taleplerin açıkça belirlenebildiği, durumlarda da, tarafların her birinin taleplere verdiği değer, diğerinin verdiği değerden çok farklı olabilir. Taleplere ve çıkarlara tarafların verdi! değer ve önemin farklı olması, tarafların ortak bir çözüme ulaşmasını güçleştirir. Tarafların talepleri netleştirilmesi ve taleplere verilen değer ve önem üzerinde anlaşmalarının sağlanmasında üçüncü bir taraf rol alabilir. Üçüncü taraf iletişimde etkililiği sağlamak, genel olarak karşı tarafa yönelik kızgınlık ve kırgınlıkları somut taleplere dönüştürmek ve taleplere verilen değer üzerinde anlaşmayı sağlamak konularında taraflara yardımcı olur Fakat problemin çözümünde karar tümüyle taraflara aittir Üçüncü taraf, karar üzerinde söz sahibi değildir.

Üçüncü bir tarafın kararı ile çözümde, karar üzerinde söz hakkı taraflarla sınırlı değildir. Üçüncü bir taraf karar üzerinde belirleyici ya da emredici nitelikte söz hakkına sahip olabilir. Bunun en yaygın biçimi yöneticilerin belirli bir sonuca ulaşmak amacıyla çatışan tarafları belirli kurallara ve ilkelere uymak zorunda bırakmasıdır. Üçüncü taraf toplumsal,

yönetmel ya da yasal bir yetkili olabilir. Her üç durumda da üçüncü taraf, çatışma çözümünde kurumun ya da toplumun normlarını temsil eder. Üçüncü taraflar sahip oldukları bilgi, beceri, formal ve informal yaptırım güçleri ile çatışmanın çözümünde etkili olabilirler. Yaptırım gücünün yokluğunda bile, üçüncü tarafın müdahalesinin ve bu süreci belirleyen normların meşruluğu karara uyma sonucunu doğurur. Üçüncü tarafın müdahalesi ve kararı taraflar için çatışmayı onurlu bir biçimde sona erdirme fırsatı sağlar. Tarafların üçüncü tarafın kararını yaptırım gücünden çok meşruluğu nedeniyle kabul etmeleri durumunda, çözümün daha yapıcı olması beklenir. Üçüncü bir taraf çatışmada destekleyici ya da uzlaştırıcı bir rol oynayabilir.

Türkiye'de ortak bir çözüm aramada tarafların ikili müzakerelerle problem çözme yerine, daha çok bir arabulucu racacılığı ile problem çözmeyi tercih ettikleri görülmektedir (Kozan ve I İter, 1994; Kozan ve Ergin, 1998). Ayrıca taraflar ikili müzakerelerde daha çok rekabetçi bir tutum sergilerken, yöneticinin ya da diğer bir üçüncü tarafın arabuluculuğunda işbirliği ve uzlaşma tutumlarına yönelmektedirler.

4.2.2. Çatışmada Üçüncü Tarafların Roller

Üçüncü bir tarafın çatışmaya müdahale biçimi ve müdahalede üçüncü tarafın rolleri kültürle göre farklılık gösterir. Çatışma sürecinde bir üçüncü tarafın müdahalesi partizan bir müdahale ya da yetkici bir müdahale olabilir (Black & Baumgartner, 1993). Partizan müdahalede üçüncü taraf, çatışan taraflardan birini destekleme rolünü üstlenir. Yetkici müdahalede ise, üçüncü tarafın rolü formal ya da informal yetkileri kullanarak tarafların bir anlaşmaya ya da uzlaşmaya varmalarını sağlamaktır.

4.2.3. Destek Roller

Çatışmada üçüncü tarafların müdahalesi denildiğinde genellikle yansız arabuluculuk rolünü üstlenen üçüncü taraflar düşünülmele birlikte, üçüncü taraflar çatışan taraflardan birini destekleyen tarafgir bir rol de üstlenebilir. Üçüncü taraf sağladığı desteğin niteliğine ve tarafgirliğin derecesine bağlı olarak çatışma sürecinin bir parçası haline gelebilir. Kavram karmaşası ve üçüncü tarafların rolünün tanımlanmamış olması nedeniyle çoğu kez

destekleme rolleri ile yansız arabuluculuk rolleri birbirine karıştırılır. Bu karmaşa sonucunda tarafgir üçüncü taraflar çoğu kez kendini arabulucu olarak nitelendirirken, arabuluculuk iddiası ile sürece müdahale edenler de gerçekte taraf tutarak problemin bir parçası haline gelebilirler. Üçüncü tarafların destek rolleri bilgi sağlayıcılık, danışmanlık, savunuculuk, müttefiklik ve vekillik olarak sınıflandırılır. Bu rollerden her biri aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

1. Bilgi sağlayıcı: Üçüncü taraf doğrudan doğruya çatışmanın çözümünde rol almadan taraflardan birine bilgi ve veri sağlar. Çatışmada taraflardan biri üçüncü bir taraftan bilgi isteyebileceği gibi, üçüncü taraf kendiliğinden ya da taraflardan birinin çıkarlarını korumak amacı ile bilgi sağlayabilir. Bilgi sağlama biçimi çoğunlukla bir "dedikodudan ihanettir. İlişkilerin informal yönünün yoğun olduğu toplumsal ortamlarda olup-bitenler hakkında söyleşmek yaygın bir toplumsal olgudur. Günümüzde bilgi sağlama bir ücret karşılığında bilgi sağlayan özel dedektifler aracılığı ile de yapılmaktadır. Sağlanan bilgimin doğru ve gerçek olması durumunda bilgi edinen taraf diğerine karşı güç kazanır. Bilginin doğru ve gerçek olmaması durumunda ise, gerçek bir nedene dayanmayan yıkıcı çatışmalar yaşanabilir. Bilgi sağlayıcı, bilgi sağlamanın ötesinde bir müdahalede bulunmaz.

2. Danışmanlık: Danışmanlık rolünü üstlenen üçüncü taraf, taraflardan birine çatışmayı yönetme ve çözümlenme konusunda önerilerde bulunur. Danışman çoğunlukla doğrudan ön plana çıkmaz ve hatta karşı taraf danışmandan haberdar değildir. Danışmanlık yapan bir arkadaş, aile üyesi, yönetici veya yasal konularda bilgi sahibi bir birey olabilir. Danışman önerilerde bulunma ve strateji vermenin ötesinde çatışmaya bir müdahalede bulunmaz. Danışman önerileri ile çatışma sürecinin sonucu ve çözüm stratejileri üzerinde etkili bir rol oynayabilir.

3. Savunuculuk: Taraflardan birini savunma rolünü üstlenen üçüncü taraf, desteğini açıktan yapar. Savunucu bir ücret karşılığı bu işi yapabileceği gibi, gönüllü olarak bu rolü üstlenmiş de olabilir. Günümüzde yasal alana taşınmış çatışmalarda ücret karşılığı bu işi yapan avukatlar savunuculuk rolünü üstlenirler. Taraflardan biri kendisine haksızlık yapıldığını düşündüğünde, toplumsal ya da örgütsel bir yetkiliden kendi adına konuşmasını, haklarını korumasını isteyebilir ve bu üçüncü taraf savunuculuk rolünü

üstlenebilir. Savunucu, savunmasını desteklediği taraf adına yapar. Savunucu desteklediği tarafın kaybetmesi halinde itibar kaybedebilir. Savunucu çatışma sürecinde baştan sona aktif rol alır. Çoğu zaman desteklediği tarafın temsilcisi olarak karşı tarafla doğrudan etkileşimde bulunabilir ve desteklediği taraf adına konuşabilir, müzakerelerde bulunabilir.

4.Müttefiklik: Müttefik çatışmada desteklediği tarafla birlikte hareket eder. Desteklediği taraf adına sorumluluklar yüklenir ve risk alır. Konuyu tartışarak, karşı tarafa yönelik olarak nasıl bir strateji izleneceğine desteklediği tarafla birlikte karar verir ve kendi istediği doğrultuda sonuca ulaşmaya çaba gösterir. Müttefikle desteklediği taraf arasında aile üyeliği, meslek grubu, akran ya da arkadaş grubu, politik grup üyeliği gibi bir bağ olabilir. Müttefik belirli sorumluluklar ve riskler üstlenmekle birlikte, bu sorumluluk ve riskler desteklenen tarafa göre ikincil durumdadır.

5. Vekillik: Destek rollerinin en uç noktasını oluşturan vekillikte, üçüncü taraf desteklediği tarafın yerini alır ve onun adına tüm sorumluluk ve riskleri üstlenir. Vekillik değişik biçimlerde görülür. Çoğunlukla vekil desteklenen taraf adına karşı tarafı cezalandırma görevini üstlenir ya da desteklediği kişi adına bir olayın sorumluluğunu üstüne alır. Fiziksel olarak karşı tarafla baş edemeyecek konumda olan taraf kendi adına bu işi yapacak birini arayabilir. Burada vekilliği üstlenme gönüllü olabileceği gibi bir ücret karşılığı da olabilir.

4.2.4. Anlaşma Roller

Genellikle üçüncü taraflar partizan bir rol üstlenerek taraflardan birini farklı biçimlerde desteklerken, bazen de yansız olarak çatışmaya müdahale ederek anlaşma rolleri üstlenmektedirler. Anlaşma ya da uzlaşma rolleri barıştıricılık, arabuluculuk, hakemlik, yargıçlık ve zorla barıştıricılık olmak üzere beş kategoride incelenecektir:

1. Barıştıricılık: Barıştıricı tarafların arasındaki kırınlığı ve husumeti sona erdirmeleri için onları etkilemeye çalışır. Bu girişimde bir emredicilik ya da zorlama olmayıp, dostça ve arkadaşça bir girişimdir. Barıştıricı çatışma konusuna girmeden ve çatışmanın içeriğinden bağımsız olarak her iki tarafın da yararı için çatışmanın sona erdirilmesini amaçlar. Taraf

tutmadan, tarafları birbirinden uzaklaştırmaya ya da tarafları aralarındaki anlaşmazlığı sürdürmenin her iki taraf için de yararından çok zararı olduğuna ikna etmeye çalışır. Her iki tarafa da aynı uzaklıktadır. Barıştırmacılık rolünü üstlenen üçüncü taraf çoğunlukla çatışan tarafları husumetin yanlış olduğuna, gösterdikleri davranışların kendilerine yakışmadığına, böyle davranmanın aptalca olduğuna ve hatta dini inançların bu tür davranışları hoş görmediğine ikna etmeye çalışır. Barıştırmacı toplumsal değerleri ve normları tarafların bir çözüme varabilmeleri için bir baskı aracı olarak kullanır. Barıştırmacı, çatışmanın erken evrelerinde çözümlenmesinde etkili bir rol oynayabilir.

2. Arabuluculuk: Tarafgir olmayan üçüncü taraf müdahalelerinin en yaygın olarak görülen biçimidir. Arabulucu tarafsız kalmakla birlikte, doğrudan doğruya çatışma konusu ile ilgilenir ve tarafların çatışma konusu üzerinde bir çözüme varmaları için çalışır. Arabulucu tarafları ortak bir çözüm bulmaya teşvik eder, fakat sonuç kararı taraflara bırakır. Arabulucunun yansızlığı ve kararın sonucunu taraflara bırakmasına karşın, bazı durumlarda tarafların üzerinde anlaştıkları kararın uygulanması ile ilgilenebilir. Arabuluculuk konusu bu bölümde daha sonra ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3. Hakemlik: Taraflar üzerinde anlaştıkları, bilgisine, yansızlığına ve adaletine güvendikleri bir bireyi ya da kurumu aralarında var olan çatışmanın çözümü için hakem olarak belirleyebilirler. Tarafların hakemin hakemliği üzerinde önceden görüş birliği içinde olmaları zorunludur. Hakem çatışma konusunda yeterli bilgi topladıktan sonra çözüm için bir karar verir. Kararı hakem vermekle birlikte, kararın yasal olarak bir yaptırımını yoktur. Ancak, hakemin kararının çoğunlukla taraflarca kabul edildiği ve karara uyulduğu görülür. Arabulucudan farklı olarak; arabulucu kararı taraflara bırakır, hakem kararı kendisi verir. Hakem taraflardan birini tamamen haklı, diğerini haksız görebilir. Hakem çözümün ne ölçüde kimin lehine olacağına, kimin taleplerinin ne ölçüde karşılanacağına karar verir. Hakemin kararı uygulatma yaptırım gücü olmamakla birlikte, toplumsal normlar tarafların hakemin kararına uymasını sağlar. Hakemlik sürecinin etkililiği, hakemin bilgisine, ne ölçüde doğru ve adaletli karar verebildiğine bağlıdır.

4. Yargıçlık: Yargıç, çatışmanın çözümüne ilişkin karar verme biçimi yönünden hakemle aynı işlevi yerine getirir. Ancak yargıcın kararı emredici niteliktedir ve yaptırım gücü

vardır. Taraflar genellikle kendiliğinden hakeme giderken, yargıç taraflardan bir istek olmadan çatışmaya müdahale etme yetkisine sahiptir. Genel olarak yargıç denildiğinde yasal sistemin yargıç olarak belirlediği yasal görevliler anlaşılacakla birlikte, yargıç kavramı geniş anlamda taraflar adına yansız olarak karar verme ve kararı uygulama yetkisine yasal ya da toplumsal olarak sahip olan tüm birey ve kurumları kapsar. Yöneticiler ise örgüt üyeleri arasında ortaya çıkan çatışmalarda yargıçlık rolünü üstlendiklerinde karara uymayan tarafı çeşitli biçimlerde cezalandırarak ya da örgütten atarak uymayan taraf üzerinde yaptırım uygulayabilirler,

5. Zorla barıştırıcı: Yetkici müdahalenin en ağır biçimi zorla barıştırıcılıktır. Burada üçüncü taraf çatışmanın konusundan, içeriğinden ve hangi tarafın haklı-haksız olduğundan bağımsız olarak çatışan tarafları çatışmayı sona erdirmeye zorlar. Çatışma sona erdirilmediğinde şiddet dahil her türlü zorlama ve yaptırım kullanılabilir. Tarafların çatışmaya girmesine izin verilmez. Zorla barıştırmada üçüncü tarafın ilgi odağı tarafların kendisi ya da çıkarları değildir. Tarafların çatışması örgüte, topluma ya da üçüncü tarafa zarar verecek nitelikte olabilir. Çatışma genel hukuk kurallarına, ahlak kurallarına ya da toplumsal normlara göre kabul edilemezdir ya da tartışılmaz kabul edilen bir konu ile ilgilidir. Bu nedenle üçüncü taraf çatışmayı zorla bastırır. Çatışmanın sona erdirilmesinin çatışan taraflar açısından doğuracağı sonuçlar dikkate alınmaz. Taraflar için ne pahasına olursa olsun çatışma sona erdirilir. Zorla barıştırıcı çözüm aramaz. Ona göre çözüm çatışmanın sona erdirilmesidir. Bu durumda taraflar arasında bir uzlaşma ve anlaşma söz konusu değildir. Fakat taraflar uzlaşmazlık ve anlaşmazlık konusu ile ilgili karşı tarafa yönelik hiçbir eylem ve işlemde bulunamazlar.

4.2.5. Arabuluculuk

Arabuluculuk günlük yaşamda kişiler arası, gruplar arası ve hatta uluslararası çatışmalarda sık olarak görülen bir uygulamadır. Arabuluculuk; bir pazarlık ya da çatışma sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarına yardımcı olmak amacı ile, karar yetkisi olmayan ya da çok sınırlı olan ve tarafların görüş birliği ile belirlenen üçüncü bir tarafın müdahalesi olarak tanımlanabilir (Moore, 1996). Arabuluculuk taraflar arasındaki ilişkiyi, güveni ve saygıyı güçlendirebileceği gibi, ilişkinin taraflar için en az zararlı sona

erdirilmesine de yardımcı olabilir. Arabulucu tarafların çatışmaya farklı bir bakış açısı ile yaklaşmalarını, aralarında açıklığın ve iletişimin geliştirilmesini, problem çözme becerilerinin geliştirilmesini ve çatışma konusunun ayrıntılarının belirlenmesini sağlar (Tjosvold, 1991a). Arabuluculuk sürecinin işleyebilmesi için çatışan tarafların, üçüncü tarafın bir çözüme ulaşmada kendilerine yardımcı olmasını kabul etmeleri gerekir. Tarafların arabuluculuğu kabul etmesi, tarafların arabulucunun önerilerine uyacakları anlamına gelmez. Ancak taraflar bu kabullenme ile arabulucunun müdahalesini onaylayarak, arabulucunun önerilerini ciddiye alacaklarını ve değerlendireceklerini gösterirler.

Arabuluculuk özellikle çatışmanın Bölüm 1'de tanımlanan anlaşmazlık, uzlaşmazlık ve kampanya evrelerinde kullanılabilen bir yöntemdir. Arabulucunun müdahale edebilmesi için taraflar arasında devam eden bir ilişkiler sisteminin var olması gerekir. Arabulucudan bağımsız olarak bir ilişkinin ve müzakerenin varlığı zorunludur. Arabulucunun müdahalesinin arkasında; arabulucunun var olan ilişki sistemi içinde tarafların davranışlarını bilgi sağlayarak, daha etkili görüşme, iletişim ve müzakere ortamı ve müzakere stratejileri sağlayarak etkileyebileceği varsayımı bulunmaktadır. Arabulucu taraflar arasındaki diyalogu ve müzakereyi kolaylaştırma, düzenleme işlevini yerine getirir.

Arabulucunun bazı mesleki ve bireysel yeterliklere sahip olması gerekir. Arabulucu bireyler arası diyalogu geliştirebilmeli ve taraflara duygusal destek sağlamayabilmelidir. Arabulucunun taraflar hakkında bilgisi ve algılanan gücü taraflara yardımcı olmasında önemli bir rol oynar. Arabulucunun taraflar ve çatışma konusu hakkında genel bilgi sahibi olması, önyargılı davranması riskini ortaya çıkarmakla birlikte, tarafların birbiriyle konuşmaktan çok üçüncü tarafla konuşmak için harcayacakları zamanı azaltır ve üçüncü tarafın güvenilirliğini artırır. Tarafların arabulucunun gücünü kendi güçlerinin üstünde algılaması genellikle çözüm için bir avantaj sağlar. Arabulucunun algılanan gücü oranında tarafların davranışlarını etkileme olasılığı artar (Waiton, 1987).

4.2.6. Arabuluculuk Biçimleri

Arabuluculukta yansızlık genel bir ilke olmakla birlikte, arabulucuların türlerine ve rollerine göre uygulamada yansızlık ilkesinden zaman zaman sapmalar olduğu ve arabulucuların tarafları karara uymaya zorladıkları ve kararın uygulanmasını izledikleri de görülmektedir. Uygulamada görülen farklılıklar çatışma konularının ve koşullarının çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Arabulucuların müdahale biçimleri ve müdahalenin yoğunluğu, arabulucu rolleri ve türlerine göre değişmektedir. Arabulucu türleri beş grupta incelenebilir (Moore, 1996):

1. Toplumsal network arabulucusu

- Taraflarla geçmiş ve gelecekte beklenen ilişkisi toplumsal networkla bağımlıdır.
- Tümüyle yansız olmasa da taraflarca yansız olarak algılanmaktadır.
- Taraflar arasında istikrarlı ve uzun dönemli bir ilişkinin sürdürülmesini istemektedir.
- Çözümün uygulanması ile ilgilenir.
- Genellikle çatışma çözümlendikten sonra taraflarla ilişkisini sürdürür.
- Tarafların anlaşmaya bağlı kalmalarını sağlamak için toplumsal baskı ya da bireysel etki kullanabilir.

2. İyilik arabulucusu

- Taraflarla süregelen bir ilişkisi olabilir ya da olmayabilir.
- Tüm taraflar için en iyi çözümü arar.
- Çatışmanın çözümü konusunda tarafsızdır.
- Önerilerde bulunma, görüş bildirme ve tarafların yaklaşımları ve davranışları ile ilgili karar verme yetkisine sahiptir.
- Anlaşmanın uygulanmasını izlemeye yardım etmek için kaynaklara sahip olabilir.

3. Yönetim arabulucusu

- Taraflarla çatışma öncesi ve sonrası yetkisel bir ilişkisi vardır.
- Belirlenmiş sınırlı parametreler içinde taraflarla birlikte geliştirilen bir çözüm arar.
- Önerilerde bulunma, görüş bildirme ve tarafların yaklaşımları ve davranışları ile ilgili karar verme yetkisine sahiptir.
- Anlaşmanın uygulanmasını izlemeye yardım etmek için kaynaklara sahip olabilir.
- Anlaşmanın uygulanmasını sağlama yetkisi vardır.

4. Çıkar arabulucusu

- Taraflardan biri ya da her ikisi ile ilişkisi olabilir.
- Çatışmanın çözümünde ciddi bir biçimde çıkarı vardır.
- Taraflarca yansız bilinmesine karşın, kendi çıkarına ya da üstü, kapalı olarak tuttuğu tarafın çıkarına uygun bir çözüm arar.
- Taraflar arasında anlaşmaya ulaşmak için taraflar üzerinde ciddi biçimde baskı uygulayabilir.
- Anlaşmanın uygulanmasını izlemeye yardım etmek için kaynaklara sahip olabilir.
- Anlaşmanın uygulanmasını sağlamak için baskı uygulayabilir.

5. Bağımsız arabulucu

- Taraflarla ilişkisi ve çatışmanın sonuçları bakımından tümüyle yansızdır.
- Tarafların isteğiyle arabuluculuk yapar.
- Profesyonel bir arabulucu olabilir.
- Tarafların isteğine bağlı, zorlama ve baskı olmadan, tarafların geliştirdiği bir çözüm arar.
- Anlaşmanın uygulanmasını izlemesi tarafların isteği ile olur.
- Anlaşmanın uygulanmasını sağlama yetkisi yoktur.

Toplumsal network arabulucusu çatışmada taraflarla aynı toplumsal grubun üyesi olarak arabuluculuk rolünü üstlenir. Taraflarla ilişkisi bir yetki, ast-üst ilişkisi yerine toplumsal bir ilişkidir, iyilik arabulucusu, yönetim arabulucusu ve çıkar arabulucusu ise taraflarla bir yetki ilişkisi içindedir. Arabulucunun taraflar üzerinde kullanabileceği yetkileri ve gücü vardır. Tarafları uzlaşmaya, belirli yöntemler ve sınırlar çerçevesinde çözüm aramaya zorlayabilir, baskı uygulayabilir. Özellikle yönetsel arabuluculukta arabulucu tarafların bir üstüdür ve belirli yönetsel yetkilerini kullanarak tarafların çözüme gitmesini sağlayabilir. Bağımsız arabulucu ise genellikle taraflarla arabuluculuk dışında bir ilişkisi olmayan biridir. Bu yönüyle daha yansız davranabilir.

4.2.7. Yöneticinin Arabuluculuğu

Geleneksel olarak yönetici örgütte zorla barıştırmacı rolü oynar. Yönetici çatışma görmek istemez ve çatışma ortaya çıktığında taraflara bunu sona erdirmelerini emreder. Yöneticinin emri yerine getirilmediğinde ise taraflar çeşitli biçimlerde cezalarla tehdit edilirler. Yönetici kendini bütün çatışmaları sona erdirmek zorunda hissedebilir ve gerekli bilgileri toplayarak taraflara kendi çözümünü empoze eder. Yöneticiye göre bu etkili bir seçenektir. Ancak taraflar genellikle yöneticinin empoze ettiği çözümleri tatmin edici bulmazlar ve yöneticinin yanlı davrandığını düşünebilirler. Yöneticinin empoze ettiği çözüm tarafların birbirine olan kızgınlığını ortadan kaldırmayacağı gibi, yöneticiye karşı da kızgınlık oluşmasına neden olabilir. Böylece iki taraf arasında varolan çatışmaya olası bir üçüncü boyut eklenir.

Tjosvold'a göre yöneticinin çatışmayı bastırması ya da kendi çözümünü empoze etmesi yerine, daha çok yansız arabuluculuk yapması gerekir(Tjosvold, 1991). Örgütlerde yöneticiler giderek artan bir oranda arabuluculuk yapma eğilimi göstermektedirler. Amerikan şirketlerinde yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin 1990'lı yıllarda arabuluculuk için ayırdıkları zaman 1980'li yıllarda ayırdıkları süreye göre iki kat artış göstermiştir (Bellegris, 1996). Yönetici astların aralarındaki çatışmalara yapıcı çözümler bulmalarına yardımcı olmalıdır. Tarafları dinleyerek onları yapıcı bir çözüme götürecek davranış ve stratejileri teşvik etmelidir. Yönetici taraflar arasında görüşlerini açıklıkla tartışabilecekleri, endişelerini ortaya koyabilecekleri bir iletişim ortamı oluşturmalıdır.

Tarafların diğzerinin ilgi ve çıkarlarına saygı gösterebilecekleri ve her iki tarafın çıkarına uygun bir çözüme ulaşabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Arabulucu olarak yönetici, bir uzlaştırıcı ve yargıçtan çok bir başvuru kaynağı olarak görülmelidir. Yöneticinin arabuluculuğu ile tarafların ortak bir çözüme varması, hem yönetici hem de taraflar için doyum sağlar. Yönetici yalnızca tarafların anlaşmaya varmasını sağlamakla kalmaz, onların gelecekteki iş ilişkilerinin geliştirilmesine, birbirlerini daha iyi anlamalarına ve tanımalarına katkı sağlamanın doyumunu elde eder. Yönetici gelecekte çatışma yükünü azaltırken, astlarının da çatışmaları kendi kendilerine yönetmeleri için beceriler kazanmalarına yardımcı olur.

4.2.8. Arabuluculuk Süreci

Arabuluculuk sürecinde arabulucu sistematik olarak taraflara yardımcı olmaya ve taraflar arasında yapıcı ortak bir çözümün geliştirilmesine çalışır. Arabulucu tarafların her ikisi ile birlikte görüşmeler yapabileceği gibi, bazı durumlarda taraflarla ayrı ayrı görüşmeyi tercih edebilir. Arabulucunun müdahalesi tarafların ilişkileri, çatışmayı yönetme işlemleri, çatışmanın içeriği ve özü ile ilgili olabilir (Keltner, 1994). Arabuluculuk sürecinde aşağıdaki aşamalar izlenir (Van Slyke, 1997):

- İşbirliği için bir çerçeve oluşturulmalıdır. Arabulucu yalnızca taraflara çözüm konusunda yardım etmek için çalışmalı ve arabuluculuk sürecinde yansızlığını korumalıdır. Arabulucu kendi kararını ve tercihlerini empoze etmeden, taraflar arasında iletişimi düzenler ve anlayışı kolaylaştırır. Arabulucunun tarafların iletişiminde temel kuralları belirlemesi ve tarafların kesinlikle bu kurallara uymalarını sağlaması gerekir.
- Arabuluculuğa başlamadan önce tarafların çatışmayı çözmeye istekli olduğundan emin olunmalıdır. Tarafların çatışmanın birlikte çalışarak çözümlenebileceğine inanmaları gerekir.
- Problem ya kazanılacak ya kaybedilecek bir çekişme olarak değil, çözümlenmesi gereken ortak bir problem olarak tanımlanmalıdır. Her iki tarafın problemi tanımlaması ve tarafların diğzerine müdahale etmeden ve karşı çıkmadan diğzerini dinlemesi gerekir.

- Taraflar düşüncelerini ve duygularını açıklamalıdır. Çözüm aramadan önce konunun bütün yönleri ile masaya yatırılması gerekir. Taraflar durumu tanımlayarak bakış açılarını ortaya koymalıdır. Böylece her iki taraf da kendi görüşünü açıklama fırsatı bulur.
- Arabulucu tarafların ifadelerinin altında yatan anlamlara ve imalara açıklık getirmelidir. Çoğunlukla tarafların ifade ettikleri isteklerin arkasında başka ihtiyaçlar ve niyetler olabilir. Duyguların dışı vurulmasını istemek ve isteklerin ussal açıklamasına yönelik sorular sormak, ifadelerin arkasında saklı kalan amaç ve istekleri ortaya çıkarabilir.
- Karşı tarafın yaklaşımının anlaşılması sağlanmalıdır. Arabulucu taraflar arasında anlamayı kolaylaştırır. Çoğu kez tarafların söyledikleri ile söylemek istedikleri farklı olabilir. Arabulucunun sözel olmayan ipuçlarını da değerlendirerek, her iki tarafın yaklaşımının doğru anlaşılmasını sağlamalıdır.
- Arabulucunun tarafları aktif olarak dinlemesi gerekir. Tarafları ne düşündükleri kadar, ne hissettiklerini de açıklamaya teşvik etmelidir.
- Her iki tarafın yararlarına uygun seçenekler oluşturulmalıdır. Problem bir tercih olarak değil de, bir soru olarak ifade edilmelidir.
- Beyin fırtınası gibi yöntemler kullanılarak uygun seçenekler belirlenmelidir.
- Bir uzlaşma ve anlaşmaya varılmalıdır. Çözüm seçeneklerinin oluşturulmasından sonra, arabulucunun kontrolünde tarafların seçenekleri değerlendirmeleri gerekir. Tarafların üzerinde, anlaşacakları seçeneğin her iki tarafın da ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve taraflarca adil bir çözüm olarak görülmesi gerekir. Arabulucunun taraflar arasında anlaşmayı sonuçlandırarak, anlaşmaya uyma konusunda taraflardan güvence istemesi ve uygulama koşullarını belirlemesi gerekir.

Taraflar arasında uzlaşma ve anlaşma sağlanmasından sonra, arabulucunun anlaşmanın uygulanmasında izleme rolü üstlenip üstlenmemesi ya da taraflar üzerinde anlaşmaya uyma konusunda yaptırımlar uygulaması taraflarla olan ilişkisinin niteliğine bağlıdır.

4.2.9. Arabuluculuk Stratejileri

Arabulucuların müdahaleleri genellikle "ilişkilerle ilgili müdahale" ve "esasla ilgili müdahale" olarak iki grupta incelenir (Keltner, 1994). Jones (1989) bu iki boyutlu sınıflandırma yerine, arabulucuların işlevlerine dayalı olarak "iletişim-yardım", "anlaştırma-yönlendirme" ve "işlemsel" olmak üzere üçlü bir sınıflama önermektedir. Bu stratejilerden her birinde arabulucu belirli taktikler kullanabilir ve belirli davranışlarla tarafların çözüme ulaşmasını kolaylaştırabilir. Bu kısımda bu stratejilerin her biri ayrı ayrı ele alınacaktır.

a) İletişim-Yardım Stratejisi

Arabulucu taraflar arasında iletişimin etkili olabilmesi için taraflara yardımcı olur. Bu strateji, özellikle çatışma iletişim yetersizliklerinden kaynaklanıyorsa ya da başka bir nedenle var olan bir çatışmada iletişim problemleri yaşanıyorsa etkili olabilir. Taraflara yardımcı olmada arabulucu üç temel taktikten yararlanabilir. Bu taktikler bilgi toplama, destekleyici iletişim ve yönergeler vermedir.

Bilgi toplama; tarafların çatışmanın ortak bir tanımını yapabilmelerine, duyguları ifade edebilmelerine, duygusal gerilimin azaltılmasına, karşı tarafa atfedilen yanlışlıkların önlenmesine ve çalışılabilir bir müzakere alanının belirlenmesine olanak sağlar. Genellikle taraflar çatışmanın nedenleri ve sonuçlarına ilişkin farklı görüş ve algılara sahiptirler. Ortak bir tanım yapabilmek arabuluculuk sürecini ve arabuluculuğun sonuçlarını bir bütün olarak etkiler. Taraflar arasında çatışmanın tanımı üzerinde bir görüş birliği sağlanamadığında, tarafların karşı tarafın arabuluculuk sürecindeki davranışlarını yanlış algılaması ve yorumlaması olasılığı çok yüksektir. Taraflar arasında bilgi farklılıklarının ortadan kaldırılması, taraflar arasında görüş ayrılıklarını azaltır. Bu aşamada taraflar arasında güven oluşturma yanında, arabulucu empatik bir yaklaşımla

tarafları anlamaya çalışmalıdır (Keltner, 1994). Ancak taraflardan bilgi toplarken, tarafların kendi istedikleri bilgileri açıklamaları ile yetinmelidir. Süreç içinde artan karşılıklı güvenle tarafların daha açık olmaları sağlanmalıdır. Tarafların bilgi sağlamaya zorlanmaları, arabuluculuk sürecine ket vurabilir.

Arabulucunun tarafların duygularını ifade etmelerini sağlaması, duygusal gerilimin düşürülmesine yardımcı olabilir. Gerilim yüklü duyguların kontrollü bir biçimde dışa vurulması, bu duygulardan kurtulmayı sağlar. Böylece taraflar daha sağlıklı ve ussal düşünerek bir çözüm arayabilirler. Başlangıçta taraflar karşı tarafın her eylemini ve önerisini bireysel bir saldırı olarak algılayabilir. Duyguların dışa vurulmasında tarafların kullandığı dil, arabuluculuk sürecini olumsuz etkileyebilir ve hatta taraflar arasında gerilimin ve husumetin daha da artmasına neden olabilir. Arabulucu, tarafların kullandığı dilin yapıcı olması, daha az yargılayıcı olması ve daha az duygusal ifadeler kullanılması için taraflara gerekli uyarıları zamanında yapmalıdır. Duyguların ifade edilmesi engellenmemelidir, fakat mutlaka kontrol edilmelidir. Arabulucu tarafların birbiri üzerinde yoğunlaşmaları yerine problem üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamalıdır.

Taraflar karşı tarafa gerçeği yansıtmayan özellikler, bilgiler ve davranışlar atfedebilirler. Bu yanlış atfetmeler taraflar arasında rekabeti ve karşılıklı misilleme davranışlarını artırır. Taraflar, artan bir oranda karşı tarafın eylemlerini yanlış algılamayı ve yorumlamayı sürdürebilirler. Kontrollü olarak sağlanan bilgi alışverişi taraflar arasında yanlış anlama ve yorumlamaları ortadan kaldırabilir.

Arabulucunun bilgi toplama ve taraflar arasında bilgi alışverişi sağlamada; bilgi isteme, açıklama isteme, tarafların ifadelerini yeniden biçimlendirme ve özetleme davranışlarını gösterebilmesi gerekir. Arabulucu, tarafların kendilerini baskı ve tehdit altında hissetmeden bilgi alış-verişinde bulunmalarını ve ifadelere netlik-açıklık getirmelerini sağlamalıdır. Arabulucu, bilgi alışverişini kontrol ederek, yanlış yorum ve anlaşılmaları ortadan kaldıracak açıklamalar isteyerek, taraflar arasındaki etkileşimin biçimini ve içeriğini kontrol altında tutar. Tarafların açıklamalarını yeniden ifade etme ve özetleme davranışları, taraflar arasında algılara açıklık ve netlik kazandırır.

Destekleyici iletişim, taraflar arasında savunmacılığı ve durumu kurtarmaya yönelik davranışları azaltırken, arabulucuya olan güven ve saygıyı artırır. Taraflar arasında gerginliğin yoğun olduğu çatışmalarda destekleyici davranışa daha çok ihtiyaç vardır. Destekleyici iletişim arabulucunun yansızlığının açıklanması, empati ve onayın ifade edilmesi ve uygun bir biçimde nüktedanlığın kullanılması ile gerçekleşir.

Arabulucunun yansızlığını kaybetmesi, tarafların yıkıcı davranışlara yönelmelerine neden olabilir. Tarafların arabulucuya güvенеbilmesi için onun yansızlığını koruduğuna ve her iki tarafa eşit muamele gösterdiğine inanmaları gerekir. Taraflardan birinin arabulucunun yanlı davrandığını düşünmesi çözüm olasılığını azaltır.

Arabulucunun taraflara empati ile yaklaşması çözümü kolaylaştırır. Empatik ifadeler tarafların savunma maçı lığını azaltır ve çözüm için daha çok yapıcı davranışlara yönelmelerini sağlar. Arabulucunun tarafların kullandığı dili anlaması, teknik terimleri bilmesi gerekir. Konuşmasında tarafların kullandığı dilde önemli olan öğeleri kullanarak tarafları anladığını göstermelidir. Ancak, arabulucu hiçbir zaman tarafların kullandığı dili taklit etmemelidir (Keltner, 1994).

Onaylama; tarafların birey olarak kabul edilmesi, bilgilerinin ve deneyimlerinin geçerli görülmesi, kendileri hakkında algılarının ve tanımlamalarının kabul edilmesidir. Çatışmada taraflar karşı tarafın kendilerini nasıl algıladığına önem verir. Diğer tarafından zayıf ve güçsüz olarak algılanmak istemezler. Böyle algılandıklarını düşündüklerinde, bu algı çatışmaya hakim olur ve taraflar durumu kurtarma çabası içine girerler. Durumu kurtarmak için misilleme davranışları görülebilir. Genellikle arabuluculuk süreci başlamadan önce taraflar birbiri hakkında olumsuz algılar geliştirirler. Arabulucunun daha başlangıçta taraflar arasında itibar kaybını ortadan kaldırması, olumsuz algılamaları giderecek önlemleri alması gerekir. Arabulucu taraflar arasında itibar zedelenmelerini tamir etmeden etkili bir iletişim sağlayamaz.

Taraflar arasında gerilimin yükseldiği noktalarda iletişimin kilitlenmesini ve arabuluculuğun sona ermesini önlemede nükteler ve uygun espiriler kullanmak taraflar arasında bir yumuşama sağlayabilir. Arabulucu tarafları yumuşatmak ya da bir süre

dikkatlerini tartışma konusundan uzaklaştırmak amacı ile, konu ile hiç ilgisi olmasa da kendi hikayelerini ve deneyimlerini anlatabilir. Uygun şakalar ya da fıkralarla havayı yumuşatabilir. Ancak bu hikayelerin taraflar için ilginç ve eğlenceli olması gerekir. Uygun olmayan espiriler, şakalar taraflarca kendilerini aşağılama, kendileri ile eğlenme olarak algılanabilir.

Yönergeler verme, tarafları arabulucunun rolü, arabuluculuğun niteliği, yapıcı iletişim ve müzakere davranışları konusunda bilgilendirmeyi amaçlar. Arabuluculuk sürecine yabancı olan taraflar çoğunlukla arabulucunun kendileri adına bir karar vermesini beklemektedirler. Bu yanlış beklenti tarafların problem çözme davranışından çok rekabet davranışı göstermelerine neden olur. Tarafların arabuluculuk süreci ve arabulucunun rolü konusunda bilgilendirilmeleri, daha çok problem çözme davranışlarına yönelmelerini sağlayabilir. Yönergelerin uygulanması, tarafların uyacağı genel kuralların açıklanması, davranışlara ilişkin önerilerde bulunulması, belirli davranışların ödüllendirilmesi ve belirli davranışların kritiğinin yapılması ile gerçekleştirilir. Genellikle temel davranış kuralları arabuluculuk sürecinin başlangıcında açıklanır. Belirli davranışların onaylanması, takdir edilmesi pozitif bir pekiştirici olarak kullanılabilir. Davranışların kritiğinin yapılması en son seçenek olarak görülmelidir. Çünkü davranışları eleştirmek tarafların savunmacı bir tutum içine girmesine neden olabilir.

b)Anlaştırma-Yönlendirme Stratejisi

Bu strateji arabulucunun doğrudan karar sürecine müdahalesini gerektirir. Anlaştırma-yönlendirme stratejisinin uygulanmasında dört taktik kullanılır. Bu taktikler,- çözümleri tartışma, çözüm için taraflara baskı yapma, taraflar arası güç dengesini sağlama ve anlaşmayı formelleştirmektir.

Çözümleri tartışmada arabulucu çözüme ilişkin kendi düşüncelerini ve tarafların düşüncelerini ortaya koyar. Arabulucu yansız olduğunda tarafların göremediği çözüm seçeneklerini görebilir. Önerilen çözümlerin uygulanabilirliği ve gerçekleştirilebilirliği tartışılır. Arabulucu çözümler arasında tarafların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olanları belirleyerek, tarafların bu çözümler üzerinde yoğunlaşmasını sağlar. Somut çözümler

üzerinde yoğunlaşmak tarafların durumu kurtarma davranışlarından çok problem çözme davranışlarına yönelmelerini sağlar.

Taraflar üzerinde baskı oluşturma, arabuluculuğun tıkanıdığı ve bir ilerlemenin kaydedilmediği durumlarda etkili bir taktik olabilir. Arabulucu, taraflar üzerinde baskı uygulamak için toplumsal normları kullanabilir, anlaşmazlığın sürdürülmesinin taraflar açısından maliyetini açıklayabilir ya da tarafları arabuluculuktan çekilmekle tehdit edebilir. Tarafların mevcut konumlarının ve tutumlarının eşitlik, adalet ve saygı gibi genel toplumsal normlara ters düştüğünün ifade edilmesi tarafların tutumlarını değiştirmelerine yardımcı olabilir. Arabulucu taraflara anlaşmamaları durumunda anlaşmazlığın yargıya götürülmesi gibi, tarafların kontrolünün daha az olduğu bir çözüm biçiminin kaçınılmaz olduğunu açıklayabilir. Bunlar işe yaramadığında ise arabulucu tarafları arabuluculuktan çekilmekle tehdit edebilir. Ancak, taraflar üzerinde baskı yapmak, arabulucuya olan güveni sarsar. Bu nedenle arabulucunun taraflar üzerinde baskı oluşturma taktiğini en son seçenek olarak kullanması gerekir.

Güç dengesinin sağlanması, taraflardan birinin diğerine hükmetmesi ve çözümler empoze etmesini önlemeyi amaçlar. Çatışmada çoğunlukla güç paritesinde dengesizlikler görülür. Güç dengesizliği tarafların ortak bir çözüme ulaşmalarını engeller. Arabulucu, taraflar arasında arabuluculuk süreci öncesinde var olan güç ilişkisini değiştirmek için müdahalede bulunur. Arabulucunun işi, zayıf olan tarafa yardımcı olarak onu güçlendirmektir. Güç dengesinin sağlanması, tarafların etkili bir iletişim kurması, çatışma konusunu ve çözümleri müzakere etmeleri için bir araçtır. Arabulucu güç dengesini sağlamaya çalışırken, müzakerelerin içeriğine ve çözüme müdahale etmez. Arabulucu güç dengesini sağlamada şu noktalara dikkat eden

- Arabuluculuk süreci başlamadan ve durumu görmeden önce güç dengesi hakkında varsayımlarda bulunmaz.
- Tarafları güçlendirmek için yansızlığını korur ve taraflara eşit muamelede bulunur.
- Tarafları bilgiyi paylaşmaya teşvik eder.
- Tarafların anlaşma arzusunu motivasyon olarak kullanır.
- Müzakere becerileri zayıf olan tarafa, bu açığı kapatmak amacı ile destek olur.

- Sindirme ve gözdağı vermeye yönelik davranışları engeller.
- Tarafların gereksinimlerini saygı ile karşılar.
- Taraflardan birinin, diğerinden gelecek şiddet ve misilleme gibi kaygılarla anlaşmaya gitmesini engeller.
- Her iki tarafa da bilgi ve destek sağlar.
- Anlaşmayı aceleye getirmez.
- Bazı durumlarda taraflar arasında güç dengesinin sağlanması olanaksızdır. Güç dengesizliği taraflardan birinin karar vermesini engelleyecek ölçüde ise, arabulucunun durumu değerlendirmesi ve arabuluculuk sürecini sona erdirmesi gerekir. Taraflardan biri;
 - Arabuluculuk sürecini anlamıyor ve anlamak istemiyorsa,
 - Arabuluculuk sürecinin temel kurallarına uymayı kabul etmiyorsa,
 - Zihinsel olarak kendi çıkarlarını ifade etme ve anlaşmanın sonuçlarını değerlendirme yeterliğine sahip değilse,
 - Anlaşmayı bilgiye dayandıramayacak düzeyde bilgiden yoksunsa,
 - Anlaşmayı serbest iradesi ile değil, diğer taraftan korku ve sindirme ile kabul edeceğini gösteriyorsa, ve
 - Arabuluculuk sürecine devam etmek istemiyorsa, arabuluculuk süreci sona erdirilmelidir.

Arabulucunun, arabuluculuk sürecini sona erdirip arabuluculuktan çekilmeden önce güç dengesini sağlamak için tüm seçenekleri değerlendirmiş ve denemiş olması gerekir. Arabuluculuktan çekilirken taraflarla bunun gerekçesi, sonuçları tartışılmalı ve taraflara çatışmanın çözümü için alternatif kaynaklar ve seçenekler sunulmalıdır.

Arabulucu, tarafların uzlaşma sağladığı konulara netlik kazandırır ve uzlaşma sağlanan konuları tanımlayarak, bu konuları çatışmanın çözümüne yönelik birer basamak olarak kullanır. Taraflar arasında anlaşma sağlandığında, arabulucunun anlaşmayı net olarak ifade etmesi ve çözümün uygulanmasına ilişkin ilkeleri taraflarla tartışması gerekir.

c) İşlemsel Strateji

İşlemsel stratejinin amacı arabulucunun taraflar arasındaki etkileşimi kontrol altında tutmasıdır. Arabulucu taraflar arasında gerilim ve savunmacılığı en aza indirecek özel, informal ve güvenli bir ortam oluşturmalıdır. Arabulucu gündemi tanımlamaya yardımcı olmalı ve tarafların konu üzerinde yoğunlaşmasını sağlamalıdır. Taraflar arasında görüşülecek konuların sıralaması yapılarak basit ve kolaylıkla anlaşma sağlanabilecek konuların öncelikle görüşülmesi sağlanmalıdır. Üzerinde daha kolay anlaşma sağlanabilecek konuların önce görüşülmesi, taraflar arasında işbirliği ve problem çözmeye yönelik bir ilişki oluşmasını sağlayabilir. Ayrıca arabulucu, tarafların görüşme süresini sınırlandırmalarına ve belirli süre sınırları içinde anlaşmaya varmalarına yardımcı olabilir.

Gerilim tarafların yüz yüze görüşmesini engelleyecek düzeyde yüksek olduğunda bir taktik olarak arabulucunun taraflarla ayrı ayrı görüşmeler yapması etkili olabilir. Tarafların durumu daha da kötüye götürecek eylemlerde bulunması ve ifadeler kullanması bu şekilde önlenabilir. Taraflarda belirli bir yumuşama sağlandıktan sonra tarafların karşılıklı görüşmesi sağlanabilir. Arabulucuya karşı bir güvensizlik oluşması riskine karşı, arabulucunun taraflarla ikili görüşmelerde tartışılan içeriğin gizliliğini koruması ve tarafların da bu gizliliğe uymalarını sağlaması gerekir.

d) Arabulucunun İşlevi:

1. Taraflar adına karar vermek değildir.
2. Tarafların karara ulaşmasında onlara yardımcı olmak ve rehberlik etmektir.
3. Mümkün olduğunca yansız davranmak ve yansızlığını korumaktır.
4. Bir üçüncü taraf olarak sağlayacağı hizmetlerin taraflarca önyargısız olarak kabul edilmesi zorunludur.
5. Tarafların anlaşma sağlamaları için mevcut konumlarını, görüşlerini ve tutumlarını değiştirmektir.
6. Arabuluculuk oturumlarında taraflar arasında iletişimi kontrol altında tutmaktır.
7. Taraflara anlaşmayı meşrulaştıracak ussallaştırmalar yapmaları için yardımcı olmaktır.

8. Taraflara öneride bulunmak, bir araya getirmek ya da ayırmak için doğru zamanlama yapmaktır.
9. Tarafları bir araya getirmek için uygun zaman, yer ve fiziksel ortam oluşturmaktır.
10. Taraflar bir araya geldiğinde izleyici değildir. Taraflar arabulucunun davetli konuklarıdır.

e) İlk Toplantı Öncesinde Arabulucu:

1. Taraflarla ayrı ayrı görüşerek kendini tanıtır ve çatışmanın niteliğine ilişkin bilgi edinmeye çalışır.
2. Tarafların ifade ettiği problemlerle ilgilendiğini gösterir.
3. Tarafların güvenini kazanmak için çaba gösterir.
4. Taraflardan ve gerektiğinde başka kaynaklardan; çatışmanın niteliği, tarafları nasıl etkilediği ve kimleri ilgilendirdiğine ilişkin olabildiğince ayrıntılı bilgi toplar.
5. Tarafların bir araya geldiği toplantılar için taraflarca yansız olarak algılanan bir yer belirler. Taraflardan birinin ev sahipliği yapacağı, ya da taraflardan birine avantaj sağlayacak bir ortamda arabuluculuk yapılamaz.
6. Benzer durumlarda ne yapıldığı ve benzer çatışmaların nasıl çözümlendiği konusunda bilgi toplar.

f) Tarafların Her İkisi İle Birlikte Görüşmede Arabulucu:

1. Oturumu yönetir.
2. Arabulucu olarak rolünü olumlu bir biçimde tanımlar ve taraflara açıklar.
3. Görüşmelerde davranış kurallarını belirler ve taraflardan beklentilerini açıklar.
4. Toplantının amacını ifade eder ve tarafların anlaşmanın amacı konusunda görüş birliğine varmalarını sağlar.
5. Taraflardan konuyu nasıl algıladıklarını ifade etmelerini ister.
6. Taraflardan birini sorgulayıcı sorulardan kaçınır.
7. Taraflar açıklıkla konuşmaya istekli olduğu sürece toplantıyı sürdürür ve ortak görüşmeyi teşvik eder.

8. Taraflardan biri ya da her ikisi de ayrı bir görüşme istiyor, karşı tarafa tolerans gösteremiyorsa tarafları ayırabilir. Taraflarla ortak görüşme, bu durumda bir ilerleme kaydedilinceye kadar ertelenebilir.

g) Taraflarla Bire-bir Görüşmede Arabulucu:

1. Önce konumunu, görüşlerini ve tutumunu değiştirmeye daha yatkın olan tarafla görüşür.
2. Konuşulanların (arabulucu ile) tümünün kişiye özel bilgi olduğunu ve arabulucu tarafından izin verilmedikçe diğer tarafa ya da bir* üçüncü kişiye açıklanamayacağını taraflara kesin bir dille iletir.
3. Taraflardan birini diğerine eleştirmez.
4. Taraflardan biri anlaşmayı olanaksız kılacak bir davranış gösterdiğinde, bu davranışın sonuçlarının neler olabileceğini net olarak açıklar.
5. Çözüme götürecek bir tutum ve görüş ortaya çıkıncaya kadar ikili görüşmeleri sürdürür.
6. Ortak görüşmelere dönmeden önce ikili görüşmelerde her iki taraf ile de görüşür ve yalnızca bir tarafla görüşmekten kaçınır.
7. Önerilerde bulunma yerine görüşler ileri sürer. Örneğin "... yapmanızı öneriyorum." yerine "... yaptığınızda ne olacağını hiç düşündünüz mü?" biçiminde ifadeler kullanır.
8. Taraflardan biri, bir öneride bulunmadan önce bu önerinin diğer tarafça kabul görüp görmeyeceğini öğrenmek istiyorsa, arabulucu bu öneriyi karşı tarafa kendi düşüncesi olarak aktarır ve karşı tarafın tepkisini yoklar.
9. Zaman kazanmak amacı ile taraflardan biri ile görüşürken, diğer tarafa üzerinde çalışacağı bir problem ya da görev verir.
10. Taraflardan birinin karşı tarafla özel olarak görüşmek istemesi durumunda bu görüşmeyi teşvik eder.

h) Tarafların ilişkileri İle İlgili Müdahalede Arabulucu:

1. Yalnızca taraflar arasında mesaj taşıyıcı değildir, süreçte etkin bir rol oynar.
2. Daima ince bir anlayış ve nezaket gösterir.
3. Dostça davranır, fakat görüşmelerde bireysel değildir.

4. İnfomasyonun kişiye özel olmasına özen göstererek, tarafların kişilikleri ve çatışmanın niteliği hakkında mümkün olduğunca fazla kaynaktan bilgi toplar.
5. Duygularını konunun dışında tutar, yanlı davranmaktan kaçınır.
6. Tartışma götürecek ve yansızlık imajı konusunda şüphe oluşturacak amblem, rozet vb. semboller takmaktan ve taşımaktan kaçınır.
7. Tarafların istediği zaman kendine ulaşabilmelerine olanak sağlar. Taraflara bir terapist ya da bir yasal danışman olarak değil, bir arabulucu olarak istedikleri her zaman yardıma hazır olduğunu bildirir.
8. Saygılı ve adil davranır.
9. Yansızlığını sözlerinden çok taraflara davranışları ile gösterir.
10. Taraflar için arabulucu olarak kabul edilmez duruma düştüğünde, yerini tarafların kabul edeceği birine bırakır.
11. Karar verici olmadığını bilincindedir. Ancak görüşmelerde kontrolü elinde tutar.
12. Çatışmanın gerilimini ve stresini ses tonuna ve davranışlarına yansıtmaz, sakinliğini korur.
13. Tarafların davranışları çatışmayı krize dönüştürüyorsa, bu tür davranışlara müdahale eder ve tarafları uyarır.

i) İşlemlere Müdahalede Arabulucu:

1. İyi bir dinleyicidir. Tarafların mesajlarını anladığı biçimde yeniden ifade eder. Fakat tarafların önerilerine ve görüşlerine karşı ne hissettiğini göstermez.
2. Not almayı en azda tutar ve kaydedici araçlar kullanmaz.
3. Her iki tarafın sürekli çözüm üzerinde çalışmalarını sağlar.
4. Anlaşma sağlanan konular hemen açıklık getirir ve sonuca bağlar.
5. Tarafları problemleri ortak görüşmede çözmeye teşvik eder ve gerekli ortamı oluşturur.
6. Görüşmelerde düzen ve disiplini sağlar. Düzen sağlanamıyorsa görüşmelere ara verebilir.
7. Ne söylediği ve nerede söylediği konusunda ihtiyatlı davranır.
8. Taraflardan birinin kendini kullanmasına izin vermez. Bir taraftan diğerine taşıdığı mesajın çözüm için önemli olmasına özen gösterir.

9. Taraflardan birinin bireysel problemini diğeri ile tartışmaz. Ancak çözümle ilgili olması durumunda bireysel problemler dikkat ve nezaketle tartışılabilir.
10. Çatışmayla ilgili ayrıntıları, konu ile ilgisi olmayan taraflara açıklamaz.
11. Taraflardan birinin kararını manipüle edecek öneriler vermekten kaçınır.
12. Her iki taraf için de uygun olduğuna kesin olarak inandığı çözümler için tarafları ikna etmeye çalışır.
13. Çözüme ulaşmak uzun sürebilir. Çözüme ulaşmaya kadar sabırla çalışır.
14. Taraflar çözüm yolunda ilerleme gösterdiği sürece görüşmelere ara vermez.
15. İletişimde yalnızca sözel olarak değil, davranışlarla ve zamanlama ile taraflara eşit davrandığını gösterir.
16. Bir kez arabuluculuğa başladığında; ' kabul edilebilirliğini kaybetmesi, tarafların görüşmeyi sona erdirmeye karar vermesi ya da çözüme ulaşamayacağına ilişkin kesin bilgilerin elde edilmesi dışında arabuluculuğu terk etmez.
17. Gerilimin yükseldiği ve görüşmelerin kesilmesi söz konusu olduğunda tarafları çatışma ile ilgisi olmayan konulara yönlendirerek gerilimi düşürmeye çalışır.
18. Çatışma arabuluculukla çözülemeyecek nitelikte ise arabuluculuk sürecine son verir.

j) İçeriğe İlişkin Müdahalede Arabulucu:

1. Tarafları çözüme götürmeye yardım edecek görüşler bildirir.
2. Yalnızca her iki tarafın da kabul edeceğine inandığında anlaşma için öneride bulunur.
3. Tarafları çatışmanın bütün ayrıntılarını tartışmaya teşvik eder.
4. Gerçekleri her iki taraftan da dinler, bir tarafın hikâyesine bağımlı olarak hareket etmez.
5. Görüşleri ile çatışmanın farklı biçimlerde çözümlenebileceğini gösterir.
6. Tarafların uzlaşabileceği noktaları dikkatle izler ve bu noktalar üzerinde yoğunlaşmasını kolaylaştırır.
7. Benzer durumlarda neler yapıldığını tarafların bilgisine sunar.
8. Dedikodudan kaçınır, yalnızca gerçeklerle ilgilendiğini gösterir.
9. Anlaşma sağladığında, her iki tarafın anlaşmanın koşullarını anlamasını sağlar.
10. Çatışmanın ve taraflar arasındaki ilişkinin formallik derecesinin gerektirdiği durumlarda anlaşmayı yazılı olarak ifade eder ve tarafların imzalamasını sağlar.

11. Taraflara bildirdiği görüşlerin taraflarca kendi görüşleri olarak sahiplenilmesine izin verir.
12. Görüşlerini, savunmacı bir tutumdan uzak kalarak, açıklamaya ve tarafları ikna etmeye çalışır.
13. Tarafların anlaştığı çözümün sorumluluğu taraflara aittir. Ancak arabulucu tarafların anlaştığı çözümün yasal açıdan uygun olmadığını görürse tarafları uyarabilir.
14. Taraflardan her birine diğer tarafı anlaması için yardımcı olur.
15. Taraflar kendi manevralarının problemi çözemeyeceğini görünceye kadar ve arabulucunun önerilerini dinlemeye hazır oluncaya kadar öneride bulunmaz.
16. Yasaların uygulanması ve yasal sorumluluklarının belirlenmesi arabulucunun sorumluluğu değildir. Yasal bir husus söz konusu olduğunda tarafları uygun kaynaklara yönlendirir.
17. Arabulucu yasal olarak kaynağını tehlikeye atan bir bilgiyi edindiğinde bu bilginin gizliliğini korumakla birlikte, bilginin kaynağını ya da ilgili tarafları sonuçlar hakkında uyarabilir. Tarafları uygun yasal otoritelere yönelme konusunda teşvik edebilir.

4.3.Anlaşmazlıkların Müzakere Edilmesi

4.3.1. Müzakere Ve Pazarlık Kavramları

Müzakere yaşamın bir parçasıdır. Bireyler kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmak isterler. Başkaları tarafından dikte edilen kararları kabul etmek istemeyenlerin sayısı arttıa farklılıklar ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Farklılıkların ve çatışmanın olduğu her durumda, taraflardan biri diğerinin taleplerine boyun eğmedike, farklılıklarla yapıcı ve barışçıl bir biçimde başetmenin yolu farklılıkları ve çözümleri müzakere etmektir (Fisher, UryvePatton, 1991).

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerinizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır. Temelde müzakere, birbirine zıt olan

İlgilerin ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir takas sürecidir. Müzakere, bireysel ve toplumsal yaşamda her türlü etkileşimi içerecek biçimde geniş kapsamlı olarak tanımlanabileceği gibi, belirli bir durumda belirli bir amaç için etkileşim olarak da tanımlanabilir (Keltner, 1994). Aşağıda bu tanımlardan bazı örnekler sunulmaktadır:

- Müzakere, gergin bir ortamda davranışları etkileme özelliğine sahip olan bilgi ve gücün kullanılması sürecidir (Cohen, 1997).
- Müzakere, kendisinden birtakım şeyler elde etmek istediğiniz kişilerin, sizin istekleriniz doğrultusunda düşüncelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır (Cohen, 1997).
- Müzakere, ortak ya da karşılıklı eylemlerde anlaşmaya varmak amacıyla, canlı sistemler arasında güdülenmiş bir informasyon alışverişi sürecidir (Tracy, 1995).
- Müzakere, bir anlaşmazlığı/uyuşmazlığı çözümlmek amacıyla karşılıklı iletişim ve etkileşim eylemleridir (Ury, Brett ve Goldberg, 1988).
- Müzakere; birbirine bağımlı, fakat karar seçeneklerine ilişkin farklı tercihleri olan iki ya da daha çok tarafın karar verme sürecidir (Neale, Northcraft & Bazerman, 1989).
- Müzakere, ortak bir anlaşma sağlamak amacıyla tarafların bir araya gelmesidir (Scott, 1989).

Yukarıda sunulan tanımlardan hareketle, müzakere sürecinin temelinde taraflardan her birinin farklı ve bazen de çatışan ilgilere, ihtiyaçlara, amaçlara, algılara ve çıkarılara sahip olmasının yer aldığı görülmektedir. Müzakerede tarafların amaçlarında ve çıkarlarında farklılıklar olmakla birlikte, tarafların bazı amaçlarında ve çıkarlarında kısmen de olsa bir bütünlük vardır. Bu nedenle, bir yandan tarafların talepleri birbiriyle çelişirken, diğer yandan taraflar arasında ortak amaç ve çıkar alanları tarafların bir araya gelme ve farklılıkları müzakere etmeleri için bir motivasyon oluşturur. Farklılıkların etkili bir biçimde çözümlenebilmesi için tarafların ortak kararlar uzlaşmaya varmaları gerekir.

Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak karar için tarafların karşılıklı olarak, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur. Müzakere süreci şiddet içermez. Müzakere; süreç, içerik, konum ve çıkarlar üzerinde olabilir. Bu süreçte ikna önemli bir öğedir.

Müzakere ve pazarlık; çoğu kez birbirinin yerine kullanılan, ilişkili olmakla birlikte birbirinden farklı iki kavramdır. Pazarlık, daha çok konular üzerinde yoğunlaşır; argümanlar, ikna çabaları, tehditler, yanıltma ve kazan-kaybet tutumu daha yoğun olarak görülür. Taraflar, karşı tarafa verilen ödün karşılığında karşı taraftan birtakım şeylerden vazgeçmesini isterler. Pazarlıkta tarafların amaçları ve ihtiyaçları diğerinin amaçları ve ihtiyaçlarını dışlar. Müzakerede taraflar arasında kutuplaşma daha azdır. Taraflar, daha çok ortak bir problem çözme davranışı gösterirler. Müzakerede taraflar ödünlere çok ortak ilgiler, ihtiyaçlar ve amaçlar üzerinde yoğunlaşır.

Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Taraflar birbirine güvenir ve çok fazla direnç göstermeden konularını değiştirebilirler, tekliflerde bulunabilirler, anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve karşı tarafa baskı yapmamaya özen gösterilir. Pazarlıkta ise, taraflar kutuplaşır ve savundukları konuma kilitlenirler. Pazarlıkta genellikle dikkat probleminden, ilgilerden, çıkarlardan çok konum üzerinde yoğunlaşır, bu durumda tarafların her ikisinin de ilgilerine, ihtiyaçlarına ve çıkarlarına uygun bir uzlaşma olasılığı azalır (Keltner, 1994).

4.3.2. Müzakere Kararı

Müzakere, çatışmanın her evresinde etkili bir yöntem olarak kullanılamaz. Örneğin, yasal alana giren çatışmalar taraflar arasında müzakere ile çözümlenemez. Tarafların her ikisinin de müzakereyi istemediği durumlarda, dışarıdan baskı ile müzakere empoze edilemez. Müzakere, gönüllü bir süreçtir. Tarafların hangi durumlarda ve hangi koşullar altında müzakereye girmeye karar verecekleri kültürlere göre değişiklik gösterir. Örneğin, Japonlar kendi aralarında müzakere ve pazarlıktan hoşlanmazlar. Japon kültüründe pazarlık yerine uzun dönemli ilişkiler ve çıkarlar için çatışmaya girmekten kaçınmak tercih edilir.

Yüz yüze müzakere yerine, sahne gerisinde karşılıklı vazgeçmeler ve kabullenmelerle harmoni sağlanır (March, 1988). Müzakere bir yerde üstü bir biçimde gerçekleşir. Bazıları için müzakere günlük yaşamın bir parçası iken, bazıları için oldukça rahatsız edici ve kaçınılması gereken bir etkinlik olarak görülebilir.

Müzakerenin gerçekleşmesi için; taraflar arasında bir çatışma olması, çatışmanın çözümü için önceden belirlenmiş kesin kuralların olmaması ve tarafların kavga etmek, ilişkileri koparmak, teslim olmak ya da anlaşmazlığı çözümlenmeleri için yetkililere başvurmak yerine bir anlaşma aramaya yönelmeleri gerekir. Öyleyse, birey hangi koşullar altında anlaşma arayışı içine girer? Çizelge 6.1'de görüldüğü gibi bireyin müzakere eğilimi, konunun önemi, taraflar arasındaki güç dengesi ve taraflar arasında bağımlılık derecesi gibi etkenler müzakere ya da işlem arasında tercih yapmada belirleyici olur.

Tarafların çatışmayı sona erdirmek için nasıl bir yaklaşım izleyecekleri, her bir tarafın çatışmayı sürdürmenin maliyeti ve risklerine ilişkin değerlendirmelerine bağlıdır (Werner, 1998). Müzakere sonucunda başarılı bir biçimde istenilen sonucun elde edileceği beklentisi bireylerin müzakereye yönelmelerini sağlar. Müzakere yoluyla istenilen sonuçları elde etme olasılığı düşük olarak algılanıyorsa, müzakereden çok işlem tercih edilir. İşlemde, müzakereye girmeden doğrudan tercih edilen eylem gerçekleştirilir, işlem ilişkileri sona erdirmek, karşı tarafın taleplerini kabul etmek ve kendi taleplerini empoze etmek gibi seçenekleri içerir.

Müzakere etme ya da işleme yönelme seçeneklerinden hangisinin tercih edileceği tarafların bireysel algıları ve özellikleri yanında, durumsal koşullara da bağlıdır. Taraflardan her biri müzakereye girmeden önce aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- Konuyu müzakere etmek mevcut durumun iyileştirilmesine yardımcı olacak mı?
- Konu müzakere edecek kadar; müzakere için zaman ayıracak ve bazı riskleri göze almayı gerektirecek kadar önemli mi?
- Etkili bir müzakere için taraflar arasında güç dengesi uygun mu? Taraflar arasında güç dengesi sağlanamıyorsa, başarılı bir müzakere gerçekleştirilemez.

- Müzakere taraflar arasında kaynakların dağılımını yeniden belirlemede ve ilişkileri yeniden düzenlemede etkili olacak mı?

Bu soruların tümüne ya da birkaçına "evet" cevabı verilmesi tarafların müzakereye girmesi olasılığını artırır. Tarafların müzakereye istekli olması, ancak durumsal koşulların müzakere için uygun olması halinde müzakere yapma tercihi belirleyici rol oynar. Durumsal koşullar uygun değilse, müzakere isteği müzakerenin gerçekleşmesi ve yapıcı bir sonuca ulaşılması için yeterli değildir.

4.3.3. Müzakerenin Önkoşulları

Taraflar arasında müzakerenin gerçekleşmesi ve tarafların ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına uygun ortak bir çözüm üretilmesi, tarafların algıları ve tutumları ile ilgili olarak iyi niyet, isteklilik, ortak çözüm arama isteği, açıklık, rakip olarak görmeme ve ortak çıkarlar üzerinde yoğunlaşma gibi önkoşulların varlığına bağlıdır (Keltner, 1994; Fisher ve diğerleri, 1991).

Müzakerenin ve pazarlığın gerçekleştiği durumsal koşullardan bağımsız olarak, taraflar konuyu iyi niyetle tartışmaya istekli olmalıdır. İyi niyetin anlamı, tarafların karşı tarafla bir araya gelmeye ve çatışmaya ortak bir çözüm aramaya istekli olmalarıdır. Taraflar ortak bir çözüm için maksimum düzeyde çaba göstermeye istekli olmalıdır. Anlaşma ve ilişkileri sürdürme isteği, karşı tarafa talepleri kabul ettirme ve ne pahasına olursa olsun kazanma isteğinden daha yoğun olmalıdır, iyi niyetin oluşması için tarafların güven verici tutum ve davranışlar göstermeleri ve yanlış anlaşılmalara nedeniyle güvensizlik oluşturacak davranışlardan kaçınmaları gerekir.

Müzakerede her iki tarafın da anlaşmazlığın çözümlenebilmesi için durumlarında ve konularında değişiklik yapmaya istekli olmaları gerekir. Taraflar müzakerede belirli bir konumda, bir kez ortaya attıkları önerilerde ya da taleplerinde çok katı değişmez bir tutum sergilediğinde müzakere edilecek bir şey kalmaz ve bir çözüme ulaşamaz.

Müzakerede, tarafların amaçlarında kısmen de olsa bir uyuşma olması gerekir. Eğer amaçlar bütünüyle farklı ise taraflar arasında bir müzakere söz konusu olamaz. Bu nedenle müzakerenin taraflar arasında kutuplaşmalar yoğunlaşmadan başlaması gerekir. Eğer kutuplaşma çok katı bir düzeye ulaşmışsa, müzakereye başlamadan önce kutuplaşmanın yumuşatılması gerekir. Bu durumda arabulucu taraflar arasında kutuplaşmayı azaltmak için rol alabilir. Arabulucu taraflar arasında ortak noktaları vurgulayarak ön plana çıkarabilir ve ortak noktalardan hareketle bir müzakere ortamı oluşturulabilir.

Müzakerede tarafların ortak ihtiyaçlarını, ilgilerini ve çıkarlarını karşılayacak bir çözüm oluşturulabilmesi için tarafların ayrıntıları ortaya koyması ve sağlanan anlaşmanın ayrıntılarda nasıl uygulanacağını belirlemeleri gerekir. Bu nedenle, müzakere sürecinde taraflar taleplerini, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve konumlarını açıklıkla ortaya koymalıdır. Tarafların, çatışmanın görünen belirtilerinin arkasında yer alan ilgi ve ihtiyaçlarını belirgin # olarak ifade etmeleri, tarafların ihtiyaçlarına uygun bir çözüm için zorunluluktur.

Taraflardan biri diğerini düşman olarak gördüğünde işbirliği ve ortak bir çözüm olanaksız hale gelir. Müzakerenin gerçekleşebilmesi için tarafların birbirini, ortak bir problemin çözümünde işbirliği yapan taraflar olarak algulamaları gerekir. Düşman olarak görülen ve güvenilmeyen birinin taleplerini kabul etmek güçleşir.

Bireysel çıkarların yerine ortak çıkarları koymak, müzakerenin gerçekleştirilmesi en zor önkoşullarından biridir. Müzakere ya da pazarlık sürecine girdiğimizde genellikle kendi çıkarlarımız tehlikede olduğu için harekete geçeriz. Çatışmanın temel nedeni kendi çıkarlarımızı korumaktır. Ancak, ortak çıkarlar ve noktalar aramak müzakere için daha iyi bir zemin oluşturmaya yardımcı olur. Gerçekte müzakereden en iyi sonucu elde etmek için bireysel çıkar ile ortak çıkar arasında bir denge oluşturmak gerekir. Karşı tarafın çıkarları tümüyle göz ardı edildiğinde ortak bir çözümden söz edilemez. Oysa müzakere ortak bir çözüm aramayı gerektirir.

4.3.4. Müzakere İçin Hazırlık

Etkili müzakere iyi bir hazırlık gerektirir. Örgütlerde günlük işleyiş içinde birçok informal ve formal müzakereler yapılır. Bu müzakerelerde başarı büyük ölçüde önceden hazırlıklı olmaya bağlıdır. Önemli bir konuda müzakere ya da pazarlık yapılacaksa, hazırlıksız olarak sürece girmek elde edebileceğinizden çok daha azıyla yetinmenize neden olabilir (Keltner, 1994; Scott, 1989).

Müzakere öncesinde tarafların müzakerenin amaçları, nasıl yürütüleceği ve ne kadar zaman alacağına ilişkin bir planlarının olması gerekir. Tarafların ilişkilerinin niteliğine ve problemin ne derece formal olduğuna bağlı olarak, müzakere planı taraflar arasında ön görüşmelerle formal bir biçimde hazırlanabilir. Taraflar arasında ilişkilerin ve çatışmanın informal olduğu durumlarda ise, müzakere planı taraflardan her birinin zihninde formüle edilmiş bir plan niteliği taşır. Bu durumda plan kolaylıkla izlenebilecek kadar basit, fakat karşı tarafın tepkilerine ve durumuna göre uyarlanabilecek kadar da esnek olmalıdır. Müzakere öncesi plan hazırlamanın yararları şu şekilde sıralanabilir.

1. Müzakerede amacın ne olduğunu net bir biçimde belirlemek. Çoğunlukla amaç önceden düşünülmediğinde, "üzüm yemek" yerine "bağcı dövmek" amacın yerini alabilir.
2. Karşı taraf hakkında düşüncelere açıklık getirmek.
3. Karşı tarafın düşüncelerini, beklentilerini ve taleplerini önceden kestirmeye çalışmak ve karşı tarafın düşüncelerini müzakere öncesinde ortak bir çözüme katkı sağlayacak biçimde değiştirmeye çalışmak.
4. Ortak bir çözüme ulaşmak için belir bir süre sınırlaması getirmek.

Plan hazırlamanın başlangıç noktasını karşı tarafa ve anlaşmazlık konusuna ilişkin, akla gelen düşüncelerin rasgele yazılması oluşturur. Bu bir tür beyin fırtınası gibidir. Müzakere süreci sonunda varılmak istenen nokta ya da başarılmak istenen husus ayrı bir kağıda yazılır. Bu genellikle bir cümlelik bir ifadedir. Scott (1989) müzakerenin amacının en fazla 20 sözcük ile ifade edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Müzakere öncesinde taraflar sınırlılıklarını ve içinde buldukları koşulları çok iyi değerlendirmelidirler. Belirli bir konumda bir uzlaşma sağlanmadan ne kadar süre tutunabileceğini ve direnebileceğini önceden kestirmelidir. Genellikle konumda değişiklikler ve ödünler anlaşma için belirlenen sürenin sonuna yaklaşıldığında ortaya çıkar. Bu nedenle süre sınırlılıklarının bilinmesi gerekir. Taraflar karşı tarafın süre sınırlılıklarının ne olduğunu kestirmeye çalışmalıdır. Bu sınırlılıklar bilindiğinde ortak bir karara ulaşmak için zaman bir baskı aracı olarak kullanılabilir.

Tarafların nelerin müzakere edilebileceğini nelerin müzakere edilmeyeceğini önceden belirlemeleri gerekir. Çoğunlukla müzakerede çatışma konusu olmayan alanlar müzakere kapsamına girer ve müzakere amacından uzaklaşır. Örneğin, yasal olmayan bir konu müzakere edilemez. Kutuplaşmalar ortaya çıktığında taraflardan biri yasal olmayan konuları müzakere kapsamına alabilir. Müzakerenin sınırları önceden belirlendiğinde müzakerede kilitlenmeye neden olacak bu tür konulardan kaçınmak daha kolay olur. Müzakere yapılacak ve yapılamayacak konuları belirlemek müzakereyi yapan tarafların sorumluluğundadır.

Amaçların ve konuların müzakereye başlamadan önce sınıflandırılması gerekir. Müzakereye başlamadan önce şöyle bir sınıflamanın yapılması gerekir:

- Kesinlikle anlaşma sağlanması gereken konular,
- Anlaşma sağlanması arzulanan, fakat mutlaka anlaşılması gereken konular için vazgeçilebilecek hususlar,
- Kabul edilebilir, fakat anlaşma için en son seçenek olarak kabul edilebilecek konular,
- Hiçbir koşul altında kabul edilemeyecek ve anlaşma sağlanamayacak konular.

Özellikle en son gruba giren konuların dikkatle belirlenmesi gerekir. Çünkü müzakerenin baskısı altında taraflardan biri, daha sonra pişman olacağı bir konuda anlaşmaya gitmek zorunda kalabilir. Bu durum anlaşmanın uygulanabilirliğini azaltır.

Taraflar müzakereyle sağlanacak bir anlaşmaya karşı en iyi seçeneklerinin ne olduğun müzakere öncesinde belirlemelidirler. Karşı tarafın çok daha güçlü olması ya da anlaşmaya yanaşmaması durumunda en iyi seçenek nedir? Bu durumda ne yapabilirim? Diğer bir ifadeyle, karşı tarafla ortak çözüm bir seçenek olmaktan çıktığında "En iyi seçeneğim nedir?" sorusunun cevabı önceden belirlenmelidir. Bu durumda karşı tarafın kabul edebileceği çözümler, diğer taraf için kabul edilemez ise sonucun önceden görülmesi sağlanır. Aynı zamanda temel ihtiyaçları, ilgileri ve beklentileri karşılayabilecek minimum kabul edilebilir seçeneklerin neler olduğunun belirlenmesi zorunludur. Taraflardan her birinin kendi çıkarlarını koruyabilmesi için müzakere dışında en iyi seçeneğin mutlaka önceden belirlenmiş olması gerekir (Fisher ve diğerleri, 1991).

Müzakere için hazırlık aşamasında tarafların aşağıdaki hususları değerlendirmesi zorunludur:

- Müzakerede ne derecede esneklik gösterebileceği.
- Kendi konumunun meşruluğu ve adaletliliği.
- Karşı tarafın neler isteyeceği ve bu isteklere karşı tepkilerin neler olacağı.
- Karşı tarafa sunulacak temel önerilerin ve seçeneklerin neler olacağı.
- Tercih edilecek temel kuralların neler olduğu ve hazırlıkların yeniden gözden geçirilmesi.

4.3.5. Müzakerenin Yürütülmesi

Müzakere süreci karşılaşma, açıklama, önerilerde bulunma, önerileri tartışma ve anlaşma evrelerini içerir (Keltner, 1994; Scott, 1989). Müzakerede en kritik an, tarafların müzakerenin başlangıcında karşı karşıya geldikleri andır. Örgüt içinde bir arada çalışan ve aralarında çözümlenmesi gereken bir çatışma bulunan taraflar, genellikle karşı taraf hakkında önceden belirli düşüncelere sahiptirler. Bu düşünceler müzakere sürecinde tarafların tutum ve davranışlarını etkiler. Tarafların birbiri hakkında önceden sahip olduğu düşünceleri değiştirmek çok güç olmakla birlikte, müzakere sürecinin tümünü etkileyecek ilk izlenimler ve müzakere ortamının havası tarafların karşılaşması anında oluşur. Bu an saniyelerle ifade edilecek kadar kısadır. Taraflar henüz müzakere konusu üzerinde

konuşmaya dahi başlamadan, karşılıklı olarak diğer tarafın karşılamasından, duruşundan ve hareketlerinden anlamlar çıkarmaya çalışırlar.

İlk karşılaşma anında tarafların sözlerinin ve hareketlerinin karşı tarafta güven ve saygı oluşturması gerekir. Başlangıç anında taraflar arasında buzları kırarak bir konuşma ile başlanmalıdır. Taraflar diğerini ile ilgilendiğini, önem verdiğini ve saygı duyduğunu gösterir bir tavırla karşı konuşmaya başlamalıdır. Karşılıklı selamlaşmalar ve hal-hatır sormanın ardından, her iki tarafı da ilgilendiren fakat anlaşmazlık konusu ile ilgili olmayan bir konu üzerinde konuşmak taraflar arasında buzların kırılmasını sağlayabilir.

Müzakerenin ikinci evresinde, tarafların konsantrasyonu çok yüksektir. Konsantrasyonun yüksek olduğu, çatışma konusuna ilk girişin yapıldığı bu evrenin çok iyi değerlendirilmesi gerekir. Bu sırada taraflar hangi müzakerenin hangi noktadan başlayacağını ortaya koyarlar. Müzakerede başlangıç konusu ve bu konunun nasıl tartışıldığı, diğer konuların nasıl ele alınacağını ve müzakerede nasıl bir yaklaşım izleneceğini belirler. Tarafların tutumları müzakere konusuna giriş anında ortaya konur. Taraflardan her biri karşı taraftan aldığı sinyalleri algılar ve tepkiler geliştirmeye çalışır.

Müzakereye başlandığı anda taraflar, müzakere için hedeflerini belirlerler. Taraflar anlaşma sağlamaya çalıştıkları konunun sınırlarını çizerek, konuya ilişkin duygularını ortaya koymalıdır. Müzakerede izlenecek temel kurallar üzerinde anlaşma sağlanmalı ve bir işbirliği ortamı oluşturulmalıdır. Taraflardan her birinin genel amaçlarını çok iyi belirlemiş olması ve müzakerenin btnlği içinde her bir konuda nelerden vazgeebileceğini, nelerden vazgeçemeyeceğini bilmesi gerekir. Özellikle pazarlıkta karşı taraf, sizin başlangıç konunuzun kabul edebileceğiniz minimumun üzerinde olduğunu düşünecektir. Bu nedenle pazarlığa ya da müzakereye başlarken, kabul edilebilir minimumun üzerinde bir konumdan başlanması gerekir.

Müzakerenin nc evresinde taraflar müzakere edecekleri konunun ayrıntılarını belirlerler, tarafların ihtiyaçları ve çıkarları daha açık ve belirgin bir biçimde ortaya konur. Taraflar zm önerilerini ayrıntılı olarak tartışırlar. Bu evrede farklı bakış açıları, talepler ve her bir tarafın karşı tarafı sorgulaması ve kendi görüşünü sunması gerçekleşir. Bu

evrede öncelikle tarafların üzerinde anlaşabilecekleri ortak alanlar belirlenip bu alanlar üzerinde çalışılır.

Müzakerede karşı tarafın önerilerinin ve tepkilerinin çok iyi hatırlanması ya da kaydedilmesi gerekir. Ancak buradaki kaydetmeden kastedilen bir kayıt aracının kullanılması olmayıp, daha çok kısa notlar alınması şeklindedir. Hatta çoğunlukla bu notlar müzakerenin hemen sonunda kaydedilir. Müzakere sırasında not almak karşı tarafta güvensizlik duygusu oluşturabilir. Bir anlaşma sağlanıncaya kadar bu notların titizlikle saklanması gerekir. Görüşülen ve üzerinde anlaşma sağlanan konular not alındığında daha sonra bu konular üzerinde tekrar görüşme ve zaman kaybı önlenmiş olur. Tarafların müzakerede o anda ihtiyaçlarının karşılanmasının ötesinde karşı tarafla uzun dönemli ilişkileri göz önünde bulundurmaları gerekir. Bir anlaşma sağlanabilir; ancak, bu anlaşma uzun dönemde tarafların ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecek olursa tekrar çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Taraflardan biri blöf yaptığında, karşı tarafın blöfü fark etmesi durumunda blöf yapan tarafın kendini koruyabilmesi gerekir. Eğer blöf işe yararsa sorun yoktur. Ancak, blöf fark edilirse hatanın hemen kabul edilmesi ve düzeltilmesi gerekir. Hatayı ört bas etmeye çalışmak ya da hata için açıklamalar getirmeye çalışmak taraflar arasındaki ilişkiyi olumsuz etkiler. Hatayı kabul etmekle birlikte bir sonraki manevra için hazırlıklı olmak gerekir. Hatayı kabul eden taraf hemen manevra yapamadığında mevcut konumunu kaybeder.

İletişimde esnekliğin sağlanması, gerektiğinde katı, gerektiğinde ödün veren ve gerektiğinde daha yumuşak bir tutum sergilenmelidir. Belirli bir tutuma kilitlenip kalmak, karşı tarafın size karşı kullanabileceği bir yargı oluşmasına neden olabilir. Değişken bir tutumla baş etmek sabit bir tutumla baş etmekten çok daha kolaydır. Ancak burada kastedilen sürekli olarak taleplerin değişmesi değil, talepleri iletmede yaklaşımın değişmesidir.

Müzakere edilen konular içinde daha esnek olabilecek konuların öncelikle tartışılması gerekir. Daha az esneklik olan konularda anlaşmaya varmada esneklik gösterilebilecek

konular bir araç olarak kullanılabilir. Esneklik gösterilebilecek konuların tümünün başlangıçta ortaya atılmaması gerekir. Bunu yapmak, hareket alanını daraltır. Özellikle pazarlık durumunda anlaşılabilir minimumların tümünün ortaya atılmış olması pazarlıkta tıkanmaya neden olabilir. Çünkü karşı taraf hala bu noktada bir esnekliğin olabileceğini düşünecektir. Karşı tarafın seçeneklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için dikkatle dinlemek ve soru sormak gerekir. Soru sorarken soruların karşı tarafın kolaylıkla "Evet" şeklinde cevaplayacağı biçimde ifade edilmesi gerekir.

Dördüncü evrede taraflar daha önceden uzlaştıkları konuları ortaya koyarlar ve anlaşamadıkları konuları belirleyerek bu konular üzerinde yoğunlaşırlar. Her iki taraf da kendi konumunu gözden geçirir ve ortak bir uzlaşma için konumunu yeniden ayarlayabilir. Bu evrede karşılıklı öneriler ve kabullenmelerle bir uzlaşmaya doğru gidiş görülür. Böylece bu evrenin sonunda en azından ilkelere bir anlaşma sağlanabilir ve bir uzlaşma formülü ortaya konabilir.

Müzakerenin en son evresinde taraflar uzlaşma formülünün ayrıntılarını görüşürler ve uzlaşmanın nasıl uygulanacağını karara bağlarlar. Daha önce ilkelere sağlanan anlaşmanın ayrıntıları belirlenir. Taraflar arasında anlaşmanın net olarak ifade edilmesi daha sonra bazı konuların tekrar anlaşmazlık konusu olarak ortaya çıkmasını önler.

Özellikle formal olmayan müzakerelerde bu evreler çoğunlukla belirgin değildir. Müzakerenin doğal akışı içinde bir evreden diğerine geçilir. Her bir evre üzerinde zaman yoğunluğu ve vurgu farklı olabilir. Hatta bir evreden diğerine geçiş sözel olmayan sinyallerle gerçekleşebilir.

Tarafların karşı tarafa dostça yaklaşması ve saygı göstermesi gerekir. Bu saygının karşı tarafın statüsünden ve unvanından bağımsız olarak müzakere sürecinde korunması gerekir. Karşı tarafı küçük görerek ya da aşağı görerek atağa geçmek bir anlaşma sağlasa da uzun dönemde kabul edilebilir ve sürdürülebilir bir çözüme götürmez.

BÖLÜM V

OKULLARDA ÇATIŞMA VE MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM YETERLİLİKLERİ

5.1. Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri

Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli bir biçimde çalıştırılması gerekir. Formal yan, örgütün yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin kurum boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen rol ve görevler bulunur. Buna karşılık, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan, sistemin birey boyutunu yaratır ve bireyin kişilik ve gereksemelerini kapsar. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı grup davranışı, bireyin gereksemeleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır.

5.1.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı

Okul denilen örgüt içinde, üyelerin davranışı çeşitli bakımlardan incelenebilir. Sonra örgütün davranışı, yani okulun içinde olup biten olaylar gelir. Bir de çevre olayları, örneğin okulun çevresindeki değişimler sayılabilir. Son olarak bu üçü arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin incelenmesi gerekir. Bu üç gruptaki olayları kesin çizgilerle ayırmak olanaklı ve doğru değildir. Ancak, bu gruplardan biri, diğerlerinden ayrı olarak incelenebilir(Bursalıoğlu, 1995: 137).

Örgüt ortamı içindeki çeşitli durumları tanımak, sınıflamak ve bu durum değişikliklerini kapsayacak pratik bir felsefe geliştirmek gerekir. İnsan ilişkileri uygulamasına; üye, örgüt ve çevre gibi üç açıdan bakmak zorunda olan okul yöneticisinin, bu üç gruptan her birindeki durum-davranış ilişkilerini kurması gerekmektedir. Modern örgüt, üzerine kurulmuş bulunduğu ilkelerden dolayı, iç çelişmeleri kapsayabilir. Bu çelişmelerin yol açtığı çatışmalar, yöneticiden değil, durumdan doğmaktadır. Liderlik bakımından durum, sosyal baskılar ile kişisel gücün etkileşimi sonucunda meydana gelir. Liderlikle durum etkeni, yönetimde deneyimin önemini küçümsemektedir. Birbirine benzeyen iki durum

ender olduğundan, yönetimde deneyimin transfer olanağı zayıftır. Durumu meydana getiren öğeler aralık, süre, frekans, sosyal yapı, statü, liderlik, sunu, istem, değerler ve korkutmadır. Durumu değiştiren etken ise süreçtir.

Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi; üyelerin işe zorlanması, yakından kontrol edilmesi ve ceza korkusu ile çalıştırılmasına bağlıdır. Çünkü sorumluluktan kaçmak ve güvence aramak eğiliminde olan insan, yönetilmeyi seçmektedir(Bursalıoğlu, 1995: 138).

Okul yöneticisi, çevrede yöneten ve yönetilen sosyal örgütleri bilmelidir ki, her iki grubun birbirine uymasını sağlayabilsin. Kuşkusuz demokratik bir ortamda, çevre durumları sürekli olarak incelenir, elenir, değiştirilir veya yeniden kurulur. Bunları gerçekleştirmenin iki yolu, okul yöneticisinin davranışı ve hukuk düzenidir. Okul yöneticisinin sosyal bir çevrede çalıştığı ve yöneticinin sosyal olayları anlamadan içinde bulunduğu çevreyi anlayamayacağı, genellikle kabul edilmiş durumdadır. Baskı altında bulunan bir çevreyi yönetim problemi, bazı özendirici değişimleri gerektirir. Bu değişimlerin gerçekleşmesinde yönetimin yararlanacağı başlıca iki araç, eğitim ve iletişimdir.

5.1.2. Güdüleme (Motivasyon)

Güdüleme davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksemelerden doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğunu açıklar. Moral ise, bu çalışma esnasında o kişinin harcadığı çaba derecesini gösterir. Geleneksel görüşe göre, insanların bu gereksemelerinin farkına varması yönetimi ürküten bir durum yaratır. Örgüt amaçlarını tehlikeye düşüren davranışlar, özellikle üyelerin bu gereksemeleri karşılanmadığı zaman meydana gelmektedir. Direnme, karşı gelme, işbirliğinden kaçınma gibi davranışlar, gerçekte birer neden değil, sonuçtur.

Birçok yazarın değişik kümelere koyduğu insan gereksemeleri, iki kümede toplanabilir. Birinci kümede biyolojik görevlere yarayan fizyolojik gereksemeler gelir. Bunlar sağlık ve hayatı sürdürdüğünden, insan eylemi için güçlü güdüleme olurlar, ikinci kümedeki gereksemeler sosyaldir. Kendini kabul ettirme, kendine saygı, güvenlik, sosyal kabul,

sevgi, arkadaşlık başarı ve benzeri gereksemeler böyledir. Bütün bu gereksemeler birer güdüleme aracı sayılabilir, fakat insanı karşılanmış değil, karşılanmamış gereksemeleri güdüler. Gerçekte bir güdü, bireyi bir amaca yönelten bir koşuldur. Bireyin içindeki ile dışındaki koşullar arasında bir etkileşim açısından bakıldığında, daha iyi görülebilir.

5.1.3. Grup Davranışı

Duygu, eylem ve ilişki grup davranışları grubun dışındaki çevre tarafından etkilenir ve bu çevreye dış sistem denilir. Buna karşılık, grup davranışının meydana getirdiği bir iç sistem vardır ki, duygu, eylem ve ilişki bu iç sistemin öğeleridir. Her iki sistem sürekli olarak değiştiğinden, bu değişme grubun sosyal sistem ve davranışının özelliğini yaratır(Bursalıoğlu,1995:143). Grubun benimsenmesi olmadan, üyelerin kendi değerlerinden, grubun ortak değerleri için vazgeçecekleri beklenmemelidir. Grup dinamiği grubun bir özelliğidir ve grup üyelerinin duygularına dayalı karşılıklı psikolojik bağları kapsar. Okul yöneticisi grup dinamiğinin özelliklerini bilmeli, fakat kötüye kullanmaya kalkmamalı, grup bağlarını ve bu yolla birliğini güçlendirecek durumlar yaratmalıdır. Grup davranışı bakımından insan ilişkilerinde başarılı okul yöneticisi, grubun kendisini lider olarak görebilmesini sağlayan yöneticidir.

Okul yöneticisinin iki önemli görevi, etrafındaki grubun başarısı ve sürekliliğini sağlamaktır. Bunları yerine getirebilmesi, okul içindeki öğeler ile olan ilişkilerinin derecesine, okulun değer ve amaçlarını benimsemesine ve okul ile kendisinin bir bütünlük göstermesine bağlıdır.

Grup davranışı konusunda, gruba bağlılık kavramının incelenmesi gerekir. Araştırmalar bu kavramla üretim, iletişim, etki, baskı, çatışma eylemleri arasında dikkate değer bağlar bulmuştur.

5.1.4. Değişiklik-Yenilik

Yeni bir düzen kurmak girişimi, zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Çünkü eski düzenden yararlananlar, yenilikçinin düşmanı olurlar. Yeni düzenden yararlanacak olanlar da, bu yararlanma henüz kesinleşmediğinden, yemliği içtenlikle savunmazlar. Bu aldırmazlığın iki nedeni vardır: Kanunları kendi yararına işletebilen birinci grubun kendilerine karşı çıkması olasılığı ve yeni bir şey denenmeden ona inanmayan halkın kuşkusu. Böylece yenilikçi, kendisine saldıran düşmanları ile onu yarım ağızla savunan dostları arasında büyük tehlikelere düşer(Bursalıoğlu, 1995:147).

Değişme veya değiştirme eyleminin dinamik öğeleri kültür, toplum, psikoloji ve ekonomidir. Değişikliği zorlaştıran kültürel engeller, gelenek, kadercilik, gurur, tevazu gibi değer ve tutumlardır. Sosyal engeller arasında, grup birliği, sürtüşme ve çatışma, yetkinin kaynağı ve sosyal yapı özellikleri gibi sorunlar gelir. Farklı görüş ve anlayışlar, iletişim problemleri, öğrenme güçlükleri ve psikolojik engeller yaratır. Yukarıdakiler ile sıkı ilişkileri olan ekonomik etkenler, planlı değişiklik üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Örgüt ortamı içinde değişiklik yapabilmeyen çeşitli koşulları vardır. Her şeyden önce, değişikliğin bir gerekmeden doğması gerekir. Zaten ancak böyle olursa, yapılacak değişiklik örgüt ile üyelerinin değerlerine aykırı düşmeyecektir. Bu ortak amaç ve yüklenmeden sonra, liderlik ve uzmanlık görevlerinin sağlanması gerekir. Bunlardan birincisi güvenlik ve işbirliği, ikincisi model ve teknik bilgi yoluyla değişikliği kolaylaştıracaktır.

Okulunda değişiklik yapmak ve kontrol etmek kararında olan yöneticinin, aşağıdaki gerçekleri hatırlaması gerekir:

- 1)Değişme zaman, emek ve yönetim bakımlarından pahalıya mal olabilir.
- 2)Değişikliğin yapılacağı örgütteki formal liderlerin beklentileri, değişikliği destekleyici olmalıdır.
- 3) Değişmeden doğacak olan prestij, örgütün bütün üyelerine mal edilmelidir.
- 4) Değişmeyi gerçekleştirecek en etkili araç iletişimdir.
- 5) Değişmenin ömrü, bundan etkilenenlerin doyumuna dayanır.

- 6) Değişme yeni yönetim becerileri gerektirir.
- 7) Değişme süreci değerlendirme eylemleri ile korunur.

Etkili bir değişimin gerçekleşmesi için başta gelen koşullar lider, bilgi, personel, ortam, güvenlik ve modeldir.

Son yıllarda, değişme terimi yerine, daha çok dikkat çekici olan yenilik terimi kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlamda yenilik, önceden tasarlanmış belirli bir değişmedir.

Eğitim sisteminde yenilik, sistemin en stratejik parçası olan okulda başlamalıdır. Diğer bir deyişle, sistem merkezinden okula, okuldan çevresine yeni bir giriş olmadıkça, eğitim sisteminde yenilik-bugünkü terimi ile reform-yapıldığını savunmak güçtür. Sistemde bu tür yeniliğin sağlanması ise, yönetici kadronun sistem perspektifi kazanması ile olanaklıdır. Yeniliğin yayılması konusunda A.B.D.'de yapılan bir araştırma, okullar sisteminde karar yetkisi olan bölge eğitim müdürlerinin, okulları yenilemede önemli rol oynadığını ortaya çıkarmıştır.

Her sistemde olduğu gibi, eğitim sisteminde de, yeniliği uygulamanın başarı veya başarısızlığı; sosyal bilimcilere göre, sistemdeki üyelerin yeniliğe direnme derecesine bağlıdır(Bursalıoğlu,1995:154). Sistemde yenilik düşünen yönetici kadro, yeniliği planlama kararlarına uygulayıcıların da katılması olanağını yaratmalıdır.

Okulda yeniliğin uygulanmasını engelleyen etkenler sırasıyla üyelerin uygulanacak yenilik konusunda yeter derecede aydınlanmamış olması, üyelerin planlanan yeniliği uygulayacak güçte olmayışı, yeniliğin uygulanmasını sağlayacak araç ve gereçlerin yokluğu, sistemdeki koşulların, uygulanması düşünülen yeniliğe ters düşmesi ve böyle sürmesi, yönetici kadronun etkisidir.

5.1.5. Çatışma

Açık ve kapalı olmak üzere iki türüdür. Açık çatışma bilerek planlanmış, düzenlenmiş ve yöneticinin de farkında olduğu bir çatışmadır. Kapalı çatışmada ise, amaçlar derinden izlenir ve yönetici durumunun genellikle farkına varmaz. Çatışmanın bir yanı içe dönük olup, örgütteki bireylerin ve grupların değişik yararlarını yansıtır. Dışa dönük olan diğer yanı ise, bu yararların sağlanmasında karşılaşılan engelleri kapsar(Bursalıoğlu,1995:157).

Örgüt ortamında çatışmanın nedenleri, bağımlılık konusunda uyumsuzluk, yetki ve yetenek arasındaki dengesizlik, etkileşimin yol açtığı statü bozulması, ortak değerler ve görüşler yokluğudur. Çatışmanın genellikle üç kaynağı vardır. Bir role ilişkin beklenti ve gerekseme dengesizliğini yansıtan rol-kişilik çatışması, birbirine aykırı beklentileri kapsayan roller çatışması, rol sahibinin kişiliğinde birbirine aykırı gereksemelerden doğan kişilik çatışması. Örgüt içi çatışmaların temel nedenleri, makama önem verme, suç yükleme, kırtasiyecilik ve tutuculuktur. Böyle çatışmalar genellikle üç türdür. Birincisi basamaklar arası yönetim çatışmasıdır. Örneğin, bir ildeki millî eğitim müdürlüğü ile ona bağlı lise müdürlüğü arasındaki çatışma gibi. İkincisi, ayrı basamaklardaki birimler arası çatışmadır ki, daha çok koordinasyon veya işbirliği sorunlarından doğar. Genel eğitim ve teknik öğretim daireleri gibi, belirli birimlerdeki uzmanlık grupları arasında çatışma da, üçüncü türü meydana getirir.

Makam yükseldikçe teknik çatışmalar azalır, yönetim çatışmaları ise artar. Çünkü makam yükseldikçe teknik nitelikler azalır, yönetim özellikleri artar.

Okul yönetimi ile okulun içindeki diğer öğeler arasındaki çatışmalar, örgütün amaçları ile üyelerinin gereksemeleri arasındaki aykırılıklara bağlanabilir. Örneğin, yönetim-öğrenci çatışmaları genellikle amaç-gerekseme dengesizliğini yansıtır. Diğer yandan, yönetici-öğretmen çatışmaları, bürokratik bir ortam içinde olağan, hiyerarşi-uzmanlık sürtüşmesinin sonuçları olabilir. Bu çatışmalara karışan öğretmenler arasında, parlak zekâlı ve fikirli kimseler de bulunabilir. Fakat bürokratik ortam böylelerini değil, yapıya ve üyelerine uyan orta çapta kimseleri üstün tutar. Son olarak, iletişim kalıplarının, önemli çatışmalara yol

açtığı söylenebilir. Özellikle çeşitli alanların uzmanlarının bulunduğu okul ortamı içinde, bu kalıpların meydana getireceği çeşitli iletişim engelleri sert çatışmalar doğurabilir.

Bütün bu çatışma durumlarını çözmek için birleştirme yolunu seçecek okul yöneticisinin, birleşmeyi engelleyen etkenleri unutmaması gerekir. Bunlardan birincisi, özel hayatımızda alıştığımız egemenlik isteğine kapılmaktır. İkincisi, çözüm bekleyen sorunu fazla kuramsal bir çerçevede ele almaktır. Liderlerin gereksiz etkilemeleri, yöneticinin yetişme noksanı, tarafların yaratıcı düşünceden yoksun oluşu, bu engeller arasındadır.

5.1.6. Katılma

Katılma fırsat ve eylemini savunanlar, onu yönetimin bütün problemlerini çözen sihirli bir değnek olarak gösterme çabasındadır. Karşı olanlar ise, onu yönetimi devirmek girişimi gibi görürler. Katılmanın etkili olarak kullanılması için, yönetimin şu üç görüşü benimsemesi gerekir: alt basamakların yönetim gücüne güvenme, karar sürecinde bunların gerekli olacağını kabul etme, kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma. Katılanların kişiliğini güçlendirmesi, yaşantı ve yetişmelerini sağlaması, birleşme için bir güdüleme olması katılmanın başlıca yararlarını oluşturur. Okul yöneticisi katılma ilkesini daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır, çünkü informal yanı ve grupları güçlü olan okulun işleminde, işbirliğinin önemli yeri vardır. İşbirliği ise, katılma sayesinde gerçekleşen bir eylemdir. Katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır. Bu yüzden, katılmayı bir istek gösterme veya alma eylemi olarak görmek yanlıştır(Bursalıoğlu, 1995:161).

5.1.7. Moral

Örgüt üyelerinin işlerinde gösterdikleri çabayı sağlayan güdülemenin düzeyi, bir bakıma morali yansıtır. Moral aynı zamanda, örgütün amaçları ile üyelerin gereksemeleri arasındaki denge veya dengesizliğin göstergesidir.

Moralin öğeleri genellikle kişiseldir, kendisi de bağımlıdır. Aynı zamanda, birey morali, grup morali, iş morali, örgüt morali gibi değişik moral türleri, bu ölçüyü zorlaştırmaktadır.

Okul ortamı içinde moralin ölçülmesi daha zor bir girişimdir, çünkü bu ortamdaki moral etkenleri, sanayideki kadar elle tutulur ve gözle görülür değildir. Ancak bu etkenlerin başında serbest, hayırsever, sert, demokrat gibi değişik yönetici tiplerinin değişik davranışları gerekmektedir(Bursalıoğlu, 1995:165).

Morali yaratan ve onun tanınmasına yarayan etkenlerden bazıları şunlardır:

1) Yöneticinin tutum ve davranışı: Bu daha çok aşağıdaki dört grupta gösterilen yönetici tipleri ile ilgilidir.

a) Serbest yönetici, astlarını aşırı serbest bırakır; Böyle olunca, örgüt amaçlarından uzaklaşır, yönetici liderlik niteliğini ve etrafındakilerin güvenini kaybeder. Bunun sonucunda hem moral, hem de verim düşük olur.

b) Hayırsever yönetici, herşeyi kişisel olarak değerlendiren, başarı veya başarısızlığı kendi ölçülerine vuran, hoşgören ve babacan olan tiptir. Bu tutum morali yükseltebilir fakat verim düşük kalacaktır.

c) Sert yönetici, sıkı emir verir, yakından ve sık sık gözcülük eder, ara sıra da baskı yapabilir. Bu tutum morali yükseltebilir fakat verim düşük kalacaktır.

d) Demokrat yönetici, karar sürecinde astlarına, katılma olanağı verir ve işbirliğini önerir. Objektif ve rasyonel model ve yöntemler izlemeye çalışır. Bu tutum, hem morali, hem de verimi yükseltecektir.

2) Örgütteki informal iletişim derecesi ve kalıpları,

3) Klikleşmeler ve üyeler arasında çözülme,

4) Örgüt amaçlarının gerçekleşme, üye gereksemelerinin karşılanma derecesi,

5) Problem üyelerin sayısı ve tipleri,

- 6) Örgüt içindeki gizli ve açık çatışmalar,
- 7) Öğrencilerin başarı durumları,
- 8) Çevrenin öğretmenler üzerindeki baskıları,

5.2. Okul Yöneticisinin Görevleri

Okul yöneticisinin temel görevleri:

1. Okul sahalalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliğiyle ilgili politika ve işlem yollarını oluşturur.
2. Sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapar Sivil toplum örgütlerinde okulun katılımını temsil eder.
3. Yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilir ve kullanır.
4. Öğretimin denetimini sağlar
5. Öğretimle ilgili personelin hizmet-içi eğitimini sağlar.
6. Öğretim programı için malzeme, kaynak ve donanım sağlar.
7. Toplantı ve konferanslar düzenleyip yönetir.
8. Kişiler arası duyarlı durumlarla uğraşır.
9. Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirir.
10. Okulun çalışmalarını kamuya duyurur.
11. Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder (saptar).
12. Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik eder.
13. Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatır.
14. Üstlerince istenen raporları hazırlar.
15. Sürekli değerlendirme ve öğrenci performansının rapor edilmesi ile ilgili sistematik işlem yollarını düzenler.
16. Okulun verdiği hizmetlerle özel ilişki kurarak toplumun gelişmesiyle ilgili kabul edilebilir plan ve politikaların yeniden incelenmesini olası ve sürekli kılar.

17. Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlar.
18. Okul kompleksinin işletmesi ve bakımı için verimli bir plan geliştirir.
19. Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder.
20. Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardım eder.
21. Öğretmenlerin performanslarını geliştirir.
22. Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlar. Personelin mesleki gelişmeleri için onları teşvik eder ve onlara olanak sağlar.
23. Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarır.
24. Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirir.
25. Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarır.
26. Sınıflarında öğretmenleri izler.
27. Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlamak için politikalar ve işlem yolları geliştirir ve bunları yönetir. (<http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon.html>)

Müfredat laboratuvar okullarında yönetici standartları aşağıda belirtilmiştir.

- Yönetim süreçleri ile ilgili teorileri, modelleri, ilkeleri anlar, bunların prosedürlerini bilir ve uygulamalarına yansıtır.
- Mesajını, amaca yönelik ve yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde, doğru iletişim kanalını kullanarak iletir.
- Yazılı iletişime ait standart uygulamaları kullanarak ve bilgiyi gerekli yapıda organize ederek mesajı doğru iletir.
- Sözlü ve sözlü olmayan etkin iletişim tekniklerini bilir, bunları kullanarak mesajını iletir, dinleyiciden aldığı dönüte göre mesajın doğru iletilip iletilmediğini takip ederek yanlış anlaşılmalara önler.
- Sıklıkla etkileşimde bulunulan okul personeli arasında mesleki ve kişisel konularda bilgi akışını sağlayacak açık bir iletişim kanalı oluşturur.
- Açık ve kolay anlaşılır açıklamalar yapar, talimatlar verir.
- Problemleri tanır, analiz eder ve farklı çözüm önerileri geliştirir. Mantıklı yargılara ulaşmada problemle ilgili veya ilgisiz olan bilgileri ayırt eder. Başkalarının gereksinimlerine, duygularına ve yeterliklerine uygun tepkilerde bulunur.

• Diğer yöneticilere ve öğretmenlere sınıf yönetiminde yardımcı olmak için bir şekilde çalışır.

• Değişime ve yeniliklere açıktır.

• Yeni bilgilere, değişen koşullara ve beklenmedik engellere uygun davranış ve çalışma yöntemleri geliştirir.

• Baskı ve belirsizliklerin üstesinden etkili bir şekilde gelir.

• Araştırma sonuçları ve verilere dayandırarak kararlarını alır, kararların [etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir.

• Örgütsel amaçlara ulaşmak için en belirsiz durumlarda bile harekete geçebilir ve gelişim için değişim yaratır.

• Amaçların gerçekleştirilmesi için diğer çalışanları harekete geçirir, motive eder ve onlara rehberlik yapar.

• Bütün öğrenciler için, okuma-anlama-değerlendirme becerilerinden temel ve akademik becerilere kadar, ileri teknolojileri de kapsayan, problem çözme, eleştirel düşünme, iletişim becerileri ve kültürel gelişime kadar geniş bir açılımında etkili müfredatların geliştirilmesine katkı sağlar.

• Öğrencilerin öğrenmesinde ve gelişiminde anahtar rol oynayan personelin ve öğretim programlarının etkililiğinin değerlendirmesini de kapsayan sürekli, gelişim modelleri oluşturur.

• Öğrenciler ile okul personelinin motivasyonlarına ve bütünleşmelerine imkan yaratan olumlu ve açık bir öğrenme ortamını oluşturup bunun devamlılığını sağlar.

• Öğrenci başarısını maksimum seviyeye çıkartmak amacıyla, zamanı, personeli, ileri teknolojiyi, toplumsal ve mali kaynakları en iyi şekilde kullanacak bir öğrenim modelini geliştirir ve uygular.

• Okul personelinin yetiştirir, onlara yol gösterir, onları cesaretlendirir ve değişik durumlara göre farklı liderlik tarzları oluşturur.

• Dürüstlük, bütünlük, güven, açıklık ve saygıyı günlük davranışlarında tutarlı bir liderlik modeli sergiler.

• Öğretim programlarının geliştirilmesi sürecinde çağın ve toplumun değişen izleyerek tüm öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan özellikte öğretim programlarının geliştirilmesine liderlik eder.

- Okul personelinin güçlü taraflarına, yeteneklerine, samimiyetlerine inanır ve güvenir.
 - Yaptırım ve övgüleri uygun ve etkili bir şekilde kullanır.
 - Zamanında müdahalelerle okuldaki problemlerin etkili bir biçimde çözülmesini sağlar.
 - Çatışmaları, kişiler üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldıracak ve uzlaşma ile sonuçlanacak şekilde yönetir.
 - Çatışmalarda ortaya çıkan eleştirileri, suçlamaları ve anlaşmazlıkları olumlu bir yaklaşımla yönetip uyumlu hale getirir, düzen ve disiplini sürdürür.
 - Çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olacak şekilde espriler yaparak gruptaki coşkuyu, neşeyi artırır.
 - Eleştirilere açıktır, eleştirilerinde samimi ve yapıcıdır.
 - Okulların sürekli gelişimini destekler, onların değişim ve yenileşmelerine rehberlik ve danışmanlık edip risk alır.
 - Örgütsel davranış ile ilgili kavramlar, ilkeler, modeller, teoriler, işlemler ve uygulamalara özgü bilgileri anlar ve bunları uygulamaya dönüştürür.
 - Okuldaki eğitimin nitelik yönünden geliştirilmesini sağlamak amacıyla çağın ve toplumun değişen ihtiyaçlarını yakından izler ve okuldaki eğitim öğretimle ilgili bütün etkinliklerin buna yönelik olmasını ve öğrenme öğretme ortamlarının etkin kullanımını sağlar.
 - Sağlam ve bilgiye dayalı kararlar verir, kararları desteklemek için araştırma sonuçlarını kullanır, kararların etki ve sonuçlarını alır, kuramsal amaçları gerçekleştirmek için belirsiz olan durumlarda bile harekete geçer, yemliklerin ve değişmelerin ortaya çıkmasına sebep olur.
 - Öğretimdeki gereksiz tekrarlardan kaçınarak ve programlar arasındaki anı kapatarak öğrencilerin öğrenme için kullandıkları zamanı maksimum seviyeye çıkartırken, programın sıkıcılığını ve eksik öğrenilme riskini minimuma indirir.
 - Ekip oluşturulması ile ilgili çalışmaları sürdürür.
- Ekiplerin üyeleri arasında iş birliği ve karşılıklı güven ile ekip kimliğini ve ekip ruhunu teşvik eder.
- Ekipte yer alanların, fikirlerinin eleştirilmesi endişesi taşımadan özgürce ifade edebilecekleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri, ortaya çıkan sorunları

birlikte çözebilecekleri ve ortak amaçlara ulaşmak için iş birliği içinde çalışabilecekleri çalışma atmosferinin oluşturulmasını sağlar.

- Ekiplerin çalışma ortamının rahat ve ılımlı bir atmosfere sahip olması için gerekli düzenlemeleri yapar ve ekiplerin ihtiyaç duyduktan her türlü desteği sağlar.
- Etkin ekip çalışması için yapılacak işleri paylaştırır; katılımı artırır. Ekipte yer alan bireyler arasında sürekli bir koordinasyon, etkili bir iletişim ve işbirliğine dayalı bir çalışma sistemini oluşturur.

5.3. Yönetici Davranış Biçimleri

a) Açık Davranış

Yöneticinin en çok gerek duyduğu, fakat en çok gösterebildiği davranıştır. Buna rağmen, açık davranışın işlek bir tanımı yapılanmamaktadır. Çünkü bu gösterenler ile onları gözleyen bir kişinin izlenimleri farklı olmaktadır. Davranış açıklığı, birbiriyle bağımlı üç kavrama ilişkin olarak incelenmelidir. Bunların birincisi, kenarda (marjinal) insan sorunudur. Böyle insanlar aşırı uyum gösterirler ve eğitimcilerde genellikle bu davranış biçimini gösteren kimselerdir. İkincisi; değişik kültürler içinde insanın insana olan ilişkisidir. Örneğin memleketin dışında bulunan bir kişinin, ya da bir kimsenin davranışı daha açık olmaktadır. Sonuncusu klinik bunalımdır ki, kapalı davranışın sonucu ve göstergesidir. Diğer bir deyişle, kapalı davranış yöneticide kimlik bunalımı başlatır ve sürdürür (Bursalıoğlu, 1991:199).

b) Yüksелеcek Yönetici

Yükselme olasılığı fazla yönetici, kuralları olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular. Bu geçireceği kimseyi aramaya başlar. Astından birine örgüt hakkında fazla bilgi vermesi, bu seçimi yaptığına işarettir. Merkez örgütünde üstlerin kuralları sıkılaştırması, özellikle bakan değiştirmesinde görülür. Yeni bir bakan geldiğinde, makamı koruma endişesi yöneticilerin temposunu andırmakta, bakan eskidikçe tempo düşmektedir (Bursalıoğlu, 1991:199).

c) Yükselen Yönetici Davranışı

Yeni yönetici başarılı olduğu ve örgüte bir katkıda bulunduğu izlenimi uyandırmak için değişiklik ve yenilik yapmak ister. Bu amaçla yaptığı öneriler, eski yöneticilerin statüsünü tehlikeye düşürür. Böylece astının informasyonunu saklama, formal iletişimi arttırma gibi engellemelerle karşılaşır. Buna karşılık o da kuralları arttırır ve beklenen yenilik yerine tutuculuk gelmiş olur (Bursalıoğlu, 1991:200).

d) Yükselmeyen Yönetici Davranışı

Yükselmeyen yönetici asistanın yükselme olanaklarını daraltmış olur. Böyle yönetici aşağıdaki yollardan birini seçer; Başka bir örgüte geçmek, direnmeyi bırakıp duruma uymak, üstlerinin dikkatini çekecek yeni taktiklere başvurmak, yerine geçmeye çalışmak gibi (Bursalıoğlu, 1991:200).

e) Merasim Sever Yönetici

Yetkilinin bulunduğu makama hak kazandığını açıkça göstermek eğiliminden doğar. Bu amaçla statü sembollerinin gösterişli biçimde kullanılması bir bakıma kişisel prestij simgesidir (Bursalıoğlu, 1991:200).

f) Durumu Kurtarma Davranışı

Üst teknik bakımdan kendisini yeterli bulmadığı sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır ve böylece bilgisizliği saklanmış olur (Bursalıoğlu, 1991:200).

g) Suçu Yükleme Davranışı

Suçu yükleme örgütü bir bütün olarak korur. Çünkü böylece, örgütün hiçbir birimi kamuoyunun eleştirisine hedef olmaz. Hatta üstlerinin durumunu kurtarmak için gönüllü olarak suçu yüklenen astlarda görülür. Suçu yükleme sorumluluktan kaçınmayı öngörür ve aşağıdan yukarı çalışır (Bursalıoğlu, 1991:200).

h) Büropatik Davranış

Bu tür davranış hiyerarşik haklardan tam anlamıyla yararlanma sonucu meydana gelir. Teknik problemler bu davranışı azaltır. Bunların çözümü rutinleştikçe, büropatik davranış artar. Asker örgütleri ve harp durumlarında azalır. Fakat barışta çoğalır. Okul müdürü, yönetici, öğretmen ilişkisi ve frekansı büropatik davranış ve bilgisizliği de artıracaktır (Bursalıoğlu, 1991:201).

5.4. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavranılan öncelikli olarak bilmelidir ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir.

Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerikli ve deneyimli olmalıdır.

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluklar alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. (Erdoğan, 2000, s.94)

Çağdaş okul yöneticisi;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,

- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış, yöneticidir. (Açıkalın, 1998, s.6)

5.5.Okul Ortamında Çatışmaya Yol Açan Nedenler

Yönetici için çatışmaya neden olan etkenlerin bilinmesi önemlidir. Yöneticinin çatışmayı yönetebilmesi için bu gereklidir. Çatışmaya neden olan etkenlerin özeti aşağıdadır.

a) İşbölümü

Çalışanlar arasındaki işbölümünün iyi yapılmaması çatışmaya neden olabilir. Örneğin öğretmenlerden bazılarının diğerlerine göre daha ağır ve çok görevinin ve sorumluluğunun olması okulda belirli rahatsızlıklara yol açabilir.

b) Görev ve Sorumlulukların Karmaşık Olması

Görev sınırlarının neler olduğunun, nerede başlayıp nerede biteceğinin bilinmemesi yani çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar. Ayrıca birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışmak veya birbiriyle sıkı ilgisi olan iki birim yöneticisinin ayrı bölümlere bağlı olarak çalışmak zorunda kalmaları da çatışmaya neden olur. Bazı çatışmalar ise yöneticinin kademe atlayarak kendisine bağlı birimlere emrecek yerde daha alt kademelere emir vermelerinden kaynaklanabilir (Eren, 1984).

c) Kaynakların Sınırlılığı

Okullardaki işleyişler normal şirketlerde olduğu gibi belirli kaynaklarla gerçekleşir. Sahip olunan bu kaynakların azalması çatışmalara neden olabilir. Örneğin bütçe ve kadro imkânlarının yetersizliği veya azalması, okulda çalışan kişiler arasında çatışma yaratabilir. Çünkü azalan kaynaklara sahip olabilmek için uğraş veren kişiler, yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilir.

d) Yeni Uzmanlıklar

Okula yeni uzmanlık alanlarında yetişmiş kişilerin alınması, aynı işi alışlagelmiş bir tarzla yapan kişileri tedirgin edebilir. Ayrıca yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması da okulda çatışmaya neden olabilir. Örneğin yazışma işlemleri klasik yöntemlerle yürütülürken bu işlerin yürütülmesi için bilgisayar teknolojisi ile çalışmanın çatışmalara neden olması beklenebilir.

e) İletişim

Okuldaki haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşmaması, aynı şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya neden olabilir. Çatışmaya iletişimle ilgili olarak neden olan etkenleri daha ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

1. Anlam Güçlükleri: Belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeni ile doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı yerlerde anlam güçlükleri ortaya çıkar.

2. Yetersiz Bilgi Alış Verişi: Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından, algı ve beklentilerin farklılığından dolayı çatışmalar ortaya çıkabilir.

3. Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk: Bu durum, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder, mesajın kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar.

d) Okulun Büyüklüğü: Çatışmalara okulun büyüklüğü yani öğrenci ve öğretmen sayısı açısından kalabalıklığa da neden olabilir. Okulun bazen büyük olması, bazen de küçük olması çatışma nedeni olabilir.

e) **Kişisel Farklılıklar:** Yaşça olgun kişilerden oluşan kurumlarda çatışmanın daha az yaşandığı ileri sürülmektedir. Ayrıca bireylerin kültürel ve eğitimsel açıdan farklı olması da çatışmaya neden olabilir.

f) **Denetim Biçimi:** Öğretmenlerin ve diğer personelin çok sıkı ve yakından denetlenmesi kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olabilir. Kendini güvenli hissetmeyen kişilerin her yaklaşımı ve gelişmeyi tehlike olarak algılaması olasıdır. Bu da kurumda çok önemli çatışmalara kaynaklık edebilir.

g) **Bireysel Özellikler:** Okulda çalışan öğretmenlerin ve diğer kişilerin sahip oldukları kişisel özellikler de çatışmalara neden olabilir. Bireylerin kendilerini ve başkalarını algılayış biçimi çok önemli bir çatışma kaynağıdır.

h) **Diğer Nedenler:** Çatışmalar, bireylerin tutum ve davranışları ile ilgili olarak üç temel etkenden kaynaklanır (Karip, 2000):

- Başkalarının yanlışlarını kanıtlamaya çalışmak
- Uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalarda ve bildirimlerde bulunmak
- Ben egosunun doyumsuzluğu.

5.6. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Etkili Yönetici Davranışları

Yönetimde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önemlidir. Çünkü amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar büyük ölçüde astlara bağlıdır. Dolayısıyla okul yöneticisi de başta öğretmenler olmak üzere okulda çalışan kişilerle iyi ilişkiler kurmalı ve bunun için aşağıdaki ilkelere uymalıdır:

Yönetici, onaylayıcı bir tutum ve tavır içinde olmalı. Yöneticinin onaylayıcı bir hava içinde olması okulda görev yapan öğretmenlere güven verir. Kendini güvenli hissedен öğretmen rahat çalışır ve uyumlu olur.

Yönetici, okulda görev yapan öğretmenleri bilgilendirmelidir. Çünkü bilgi sahibi olmak da kişilerin kendine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir. Okul yöneticisinin öğretmenleri genel olarak aşağıdaki konularda bilgilendirmesi gerekir:

- Kendilerinden neler beklendiği
- Okulun politikası ve yönetim felsefesi
- Okuldaki işlemler, kurallar ve yönetmelikler
- Görev, sorumluluklar ve konumlar
- Okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri
- Yöneticinin, öğretmenlerin performansı ile ilgili düşünceleri
- Öğretmenleri ve diğer personeli etkileyebilecek değişimler

Yönetici, öğretmenlerin ve personelin bilgilenme ihtiyacı gibi bilgi verme ihtiyaçlarının da olduğunu göz önünde bulundurmalı ve onlardan değişik konularda bilgi almalıdır.

Yönetici, okulunda görev yapan öğretmenleri ve personeli yetiştirmelidir. Çünkü astları yetiştirme, faydalı bir yönetsel eylem olmanın dışında onları etkilemek için de kullanılabilir bir yöntemdir. Tabii ki bunun için yöneticinin öncelikle kendisinin öğretmenleri yetiştirebilecek düzeyde donanımlı olması gerekir.

Yönetici, kararlı olmalıdır. Özellikle okuldaki kuralların uygulanması ve bu kurallara uyulmadığı zaman gerekli yaptırımların uygulanması gibi konularda kararlı olmalıdır. Kararsızlık ve belirsizlik durumunda okuldaki işlemlere olan inanç azalabilir.

Yönetici öğretmenlerin katılımını sağlamalıdır. Öğretmenlerin özellikle okulda alınan kararlara katılmasına özen göstermelidir. Çünkü katılımın sağlanması ile alınan kararlar her şeyden önce daha etkili bir şekilde uygulanabilir ve benimsenir. Ayrıca öğretmenlerin

okula olan ait olma duygusu, sadakati, verilen kararları benimseme derecesi yükseltilebilir. Ancak katılımdan öğretmenlerin sürekli olarak her karara katılması anlaşılmalıdır (Celep, 1996). Karara öğretmenlerin her durumda katılması, katılmaması gibi olumsuz bir durumdur. Bu nedenle katılımın, olması gereken yerlerde ve zamanlarda gerçekleşmesi gerekir.

Yönetici gerektiği zaman sorumluluk almalıdır. Çünkü sorumluluk alınmadığı zaman birçok iş ortada kalabilir. Diğer taraftan yönetici, astlarına (öğretmen ve diğer personel) gerekirse sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk verme, sorumluluk verilen kişilerin olgunlaştığına olan inancın bir ifadesi şeklinde algılanabilir.

Yönetici, öğretmenlerin ve diğer personelin haklarını aramalarına fırsat vermelidir. Her kurumda olduğu gibi okullarda da görev yapan kişiler kendilerini haksızlığa uğramış hissedebilirler ve haklarını aramak isteyebilirler. Yönetici, bu kişilerin hak arama duygusu ve güvenine sahip olmalarını sağlamalıdır. Bu doğrultuda yöneticinin, astlarının gerektiği zaman hayır diyebilmelerini sağlaması gerekir. Astlara hayır deme alışkanlığı kazandırılmaz ise onların yanlış bir gelişmeye de hayır demeleri zorlaşır.

Yönetici, öğretmenleri belirli zamanlarda ve durumlarda desteklemelidir. Çünkü yöneticileri tarafından desteklenmek öğretmenler için önemli bir ihtiyaçtır.

Yönetici, çeşitli işleyişlerin yürütülmesi için öneriler sunmalı ancak öneri yaptığı kişiyi öneriyi almaya hazır hale getirmelidir.

Yönetici, performansı iyi olan öğretmenleri değişik şekillerde ödüllendirmelidir. Bu arada ödüllendirmenin özendirici olmasına dikkat etmelidir.

Yönetici, öğretmenlere görevler vermelidir. Görev olmazsa iş olmaz, dolayısıyla yönetim gerçekleşmez. Bu yüzden yönetici, öğretmenlere ve diğer personele görevler vermeli, görevlendirmenin etkili olması için görev verilen kişilerin verilen görevle ilgili olup olmadığına dikkat etmelidir.

Yönetici, astlarına ne kadar yakın olursa olsun belirli bir sınırın kurulmasına da özen göstermelidir. Hiyerarşiye yerine göre önem vermelidir. Yöneticiler, özellikle aynı zamanda arkadaşı olan astları ile olan ilişkilere dikkat etmelidir. Arkadaşı olan astı ile diğer astlarla birlikteyken senli benli olma yerine daha formal olmayı tercih etmelidir.

Yönetici, altında bulunan kademelerle olan ilişkilerinde dikkatli olmalıdır. Hangi konuyu kiminle konuşacağını iyi ayarlamalıdır. Bu anlamda yapılacak bir hata kurumun kültüründe ve işleyişinde çok önemli tahribatlara yol açabilir.

Genel olarak bir kurum, kendisine ait olan bireylerin ihtiyaçlarını sağlamak için vardır. Kurum ve birey birbirine ihtiyaç duyar. Kurum, bireyin sağlayacağı düşüncelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyarken birey de kurumun sağlayacağı kariyer yapma, kazanma ve çalışma imkânlarına ihtiyaç duyar. Yani işgörenin kurumda sağlayacağı doyum kendisinin varoluş nedenidir (Başaran, 1982).

Kurum ile birey arasında uyuma zayıf olursa birisi veya her ikisi bundan olumsuz yönde etkilenir. Kurum ile birey arasında uyuma iyi olduğu zaman ise her ikisi de yarar sağlar ve birey anlamlı ve tatminkâr çalışma yapabilir. Bu durumda kurum bireyin ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

Yönetici, okulda görev yapan personelin yeterli ışıklandırma düzeni, oksijen, beslenme gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması için de çaba göstermelidir. Ayrıca okulda görev yapan öğretmenlerin kapasitelerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olmalıdır. Bunun için onlara daha fazla otorite, sorumluluk ve becerilerini daha fazla kullanma imkânı vermelidir. Bu hem okulun üretkenliğini artırır hem de öğretmenlerin özellikle motivasyonunu; kendine olan saygı ve güvenini ve kendini gerçekleştirmesini sağlayabilir.

Yönetici, okulun örgütsel açıdan demokratik bir yapıya da sahip olmasını sağlamalıdır. Bir okulda örgütsel demokrasi, öğretmenlerin kendisini yönetecek olan yönetim birimlerinin oluşturulmasında, okulla ilgili yeni politikaların oluşturulması gibi konularda etkileme gücüne sahip olması gibi yollarla sağlanabilir. Araştırmalar, örgütsel demokrasinin var

olduğu kurumlarda verimin önceleri belli bir çizgide sonra da giderek yükseldiğini ortaya koymaktadır.

5.7. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimindeki Yeterlilikleri

Çatışma, ilk bakışta şiddeti, yok etmeyi, barbarlığı çağırır. Ancak çatışma, iyi yönetildiğinde yeniliğe, gelişmeye, yaratıcılığa katkı sağlayan bir süreç olabilir.

Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından korkmamalıdır çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur (Bursalıoğlu, 1994, s.209). Dolayısıyla okul yöneticisi okulda ortaya çıkan çatışma durumlarını okul için bir canlılık getirecek şekilde yönetmelidir

Okul Yöneticinin çatışma yönetebilmesi için dikkat etmesi gereken davranışlar aşağıdadır:

- Okul yöneticisi problemleri gerçekçi bir gözle görebilmelidir. Araştırmalar, liderlik konumuna gelmiş olan okul yöneticilerinin, problemleri ne görmezlikten gelen ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir (Bursalıoğlu, 1994).
- Okul yöneticisi, sorunları, eldeki prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak mevcut politikaların ve prosedürlerin üstüne çıkarak çözmeye çalışmalıdır.
- Okul yöneticisi, astlarının önünde gitmeli, onlara hizmet etmeli ve gerekirse fedakârlıklar yapmalıdır.
- Okul yöneticisi, elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülünü astları ile birlikte paylaşmalıdır. Okul yöneticisi, astlarının kendisine itaat etmesine değil katılmasına önem vermelidir. Okul yöneticisi, kurumunu geleceğe taşıırken seçenekler

geliştirmeli ve sunmalıdır. Okul yöneticisi sahip olduğu yetki ve sorumlulukları gerektiği zaman dağıtmalıdır. Bunun için astlarına güvenmelidir. Yöneticinin yetkilerini gerektiği zaman devretmesi değişik açılardan faydalar sağlayabilir. Öncelikle yetkinin devredildiği kişilerin kendilerine olan güvenleri artar. Bunun dışında yetki devrinin gerçekleştirilmesi, yöneticilere, üst düzey yönetim görevlerini yapabilme, politika oluşturabilme, daha isabetli kararlar alabilme, kurumun dış ilişkilerini yürütebilme, astlarını üst görevlere hazırlayabilme ve ayrıntılardan kurtulabilme fırsatım verir (Aydın, 1997). Yani kısaca yetki devri ile yöneticiler kendi verimliliklerini artırabilirler.

- Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmalıdır. Okul yöneticisi, kurumunda çalışan kişilerin enerjisini birleştirmen yani sinerji yaratmalı, kişilerin gücünü birleştirebildiği zaman elde edeceği sonucun bireysel güçlerin toplamından daha fazla olabileceğini bilmeli ve astlarına da bunu aşılmalıdır.
- Okul yöneticisi, okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görmeli ve ikisi arasında bir denge kurmalıdır. Bu anlamda ne okulun amaçlarını ne de kişilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmelidir.
- Yönetimde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önemlidir. Çünkü amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar büyük ölçüde astlara bağlıdır. Dolayısıyla okul yöneticisi de başta öğretmenler olmak üzere okulda çalışan kişilerle iyi ilişkiler kurmalıdır.
- Yönetici, onaylayıcı bir tutum ve tavır içinde olmalı. Yöneticinin onaylayıcı bir hava içinde olması okulda görev yapan öğretmenlere güven verir. Kendini güvenli hisseden öğretmen rahat çalışır ve uyumlu olur.
- Yönetici, okulda görev yapan öğretmenleri bilgilendirmelidir. Çünkü bilgi sahibi olmak da kişilerin kendine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir. Okul

yöneticisinin öğretmenleri genel olarak aşağıdaki konularda bilgilendirmesi gerekir:

- Kendilerinden neler beklendiği
 - Okulun politikası ve yönetim felsefesi
 - Okuldaki işlemler, kurallar ve yönetmelikler
 - Görev, sorumluluklar ve konular
 - Okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri
 - Yöneticinin, öğretmenlerin performansı ile ilgili düşünceleri
 - Öğretmenleri ve diğer personeli etkileyebilecek değişimler
- Yönetici, öğretmenlerin ve personelin bilgilendirme ihtiyacı gibi bilgi verme ihtiyaçlarının da olduğunu göz önünde bulundurmalı ve onlardan değişik konularda bilgi almalıdır.
- Yönetici, kararlı olmalıdır. Özellikle okuldaki kuralların uygulanması ve bu kurallara uyulmadığı zaman gerekli yaptırımların uygulanması gibi konularda kararlı olmalıdır. Kararsızlık ve belirsizlik durumunda okuldaki işlemlere olan inanç azalabilir.
- Yönetici öğretmenlerin katılımını sağlamalıdır. Öğretmenlerin özellikle okulda alınan kararlara katılmasına özen göstermelidir. Çünkü katılımın sağlanması ile alınan kararlar her şeyden önce daha etkili bir şekilde uygulanabilir ve benimsenir. Ayrıca öğretmenlerin okula olan ait olma duygusu, sadakati, verilen kararları benimseme derecesi yükseltilebilir. Ancak katılımdan öğretmenlerin sürekli olarak her karara katılması anlaşılmalıdır (Celep, 1996).
- Karara öğretmenlerin her durumda katılması, katılmaması gibi olumsuz bir durumdur. Bu nedenle katılımın, olması gereken yerlerde ve zamanlarda gerçekleşmesi gerekir. Yönetici gerektiği zaman sorumluluk almalıdır. Çünkü sorumluluk alınmadığı zaman birçok iş ortada kalabilir. Diğer taraftan yönetici, astlarına (öğretmen ve diğer

personel) gerekirse sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk verme, sorumluluk verilen kişilerin olgunlaştığına olan inancın bir ifadesi şeklinde algılanabilir.

- Yönetici, öğretmenlerin ve diğer personelin haklarını aramalarına fırsat vermelidir. Her kurumda olduğu gibi okullarda da görev yapan kişiler kendilerini haksızlığa uğramış hissedebilirler ve haklarını aramak isteyebilirler. Yönetici, bu kişilerin hak arama duygusu ve güvenine sahip olmalarını sağlamalıdır. Bu doğrultuda yöneticinin, astlarının gerektiği zaman hayır diyebilmelerini sağlaması gerekir. Astlara hayır deme alışkanlığı kazandırılmaz ise onların yanlış bir gelişmeye de hayır demeleri zorlaşır.
- Yönetici, öğretmenleri belirli zamanlarda ve durumlarda desteklemelidir. Çünkü yöneticileri tarafından desteklenmek öğretmenler için önemli bir ihtiyaçtır.
- Yönetici, çeşitli işleyişlerin yürütülmesi için öneriler sunmalı ancak öneri yaptığı kişiyi öneriyi almaya hazır hale getirmelidir.
- Yönetici, astlarına ne kadar yakın olursa olsun belirli bir sınırın kurulmasına da özen göstermelidir. Hiyerarşiye yerine göre önem vermelidir. Yöneticiler, özellikle aynı zamanda arkadaşı olan astları ile olan ilişkilere dikkat etmelidir. Arkadaşı olan astı ile diğer astlarla birlikteken senli benli olma yerine daha formal olmayı tercih etmelidir.
- Yönetici, altında bulunan kademelerle olan ilişkilerinde dikkatli olmalıdır. Hangi konuyu kiminle konuşacağını iyi ayarlamalıdır. Bu anlamda yapılacak bir hata kurumun kültüründe ve işleyişinde çok önemli tahribatlara yol açabilir.
- Genel olarak bir kurum, kendisine ait olan bireylerin ihtiyaçlarını sağlamak için vardır. Kurum ve birey birbirine ihtiyaç duyar. Kurum, bireyin sağlayacağı düşüncelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyarken birey de kurumun sağlayacağı kariyer yapma, kazanma ve çalışma imkânlarına ihtiyaç duyar. Yani işgörenin kurumda sağlayacağı doyum kendisinin varoluş nedenidir

- Yönetici, okulun örgütsel açıdan demokratik bir yapıya da sahip olmasını sağlamalıdır. Bir okulda örgütsel demokrasi, öğretmenlerin kendisini yönetecek olan yönetim birimlerinin oluşturulmasında, okulla ilgili yeni politikaların oluşturulması gibi konularda etkileme gücüne sahip olması gibi yollarla sağlanabilir. Araştırmalar, örgütsel demokrasinin varolduğu kurumlarda verimin önceleri belli bir çizgide sonra da giderek yükseldiğini ortaya koymaktadır.

BÖLÜM VI

ANKET DEĞERLENDİRME VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri toplama aracının hazırlanması, veri toplama aracının geliştirilmesi, güvenilirlik analizi, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracının hazırlanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

6.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okullarda çalışanlar arasında olan çatışmayı ve bu çatışmada müdürlerin tutumunu değerlendirilmesine yönelik durum değerlendirmesi şeklindedir. Bu araştırmada öğretmenlere okul müdürünün çatışma durumlarındaki davranışlarına ilişkin yapması muhtemel olan davranışlar ifadeler halinde sunulmuş, ankete katılanlardan ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmesi istenmiştir. İfadelere katılım puanları karşılaştırılarak ve gruplandırılarak, çatışma hakkındaki mevcut müdür tutumları değerlendirilecektir.

6.2. Evren Ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Üsküdar İlçesi İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve idareciler oluşturmaktadır.

Evrenin hepsine ulaşmak maliyet ve zaman açısından çok zor olduğundan ankete katılacak kişiler basit rasgele örnekleme yoluyla seçilmiştir. Örneklem sayısı 224 kişidir. Bu 224 kişi üzerinden bulunacak sonuçlar tüm kitleyi temsil gücüne sahiptir.

6.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Okullardaki çatışma hakkındaki bu çalışmada, anket soru kağıdı iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde ankete katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler sorulmuştur. Bu kısımda sorulan sorularda cevaplanma olasılığı düşük olacak ve gereği olmayan kişiye özel sorulara yer verilmemiştir. Aranılan kişisel özellikler, araştırmanın uygulandığı ortam hakkında bilgi vermek amacıyla hazırlanmıştır.

İkinci bölümde okul müdürünün çatışma ile ilgili durumlardaki olumlu ya da olumsuz muhtemel davranışları ifadeler halinde verilmiştir. Ankete katılanlardan, kendi kurum müdürlerinin davranışlarına göre bu ifadeye katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. İfadelere katılım “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde beş düzeyli Likert Ölçeği şeklindedir. İfadelerin sayısı 25 tanedir ve ifadeler birbirinden bağımsız şekildedir.

6.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmada müdürlerin tavırlarına ilişkin tek bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesine ilişkin yapılan işlemler şu şekildedir:

Analizde elde edilen yanıtlara göre kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. 25 ifadeden oluşan ölçeğe verilen cevaplara göre bu analiz gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarını almadan önce, 25 ifadenin önem dereceleri faktör analizi yardımıyla sıralanmıştır.

Ankette sorulan 25 ifadeden hangilerinin analizde önemli olduğunu öğrenmek amacıyla çok değişkenli veri analizi tekniklerinden faktör analizi yardımıyla yük değerleri hesaplanır ve yorumlar yapılır.

İfadelere ilişkin yük değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 6.1. İfadelere İlişkin Yük Değerleri

	Yükler	
	<i>Önce</i>	<i>Sonuç</i>
Ifade 24	1	0,82
Ifade 7	1	0,75
Ifade 12	1	0,74
Ifade 3	1	0,72
Ifade 16	1	0,71
Ifade 4	1	0,71
Ifade 1	1	0,69
Ifade 10	1	0,67
Ifade 21	1	0,66
Ifade 19	1	0,66
Ifade 13	1	0,66
Ifade 6	1	0,65
Ifade 20	1	0,65
Ifade 2	1	0,64
Ifade 9	1	0,64
Ifade 8	1	0,60
Ifade 25	1	0,60
Ifade 18	1	0,60
Ifade 14	1	0,58
Ifade 22	1	0,58
Ifade 17	1	0,58
Ifade 5	1	0,57
Ifade 11	1	0,57
Ifade 23	1	0,57

Ifade 15	1	0,55
----------	---	------

Çıktıda “önce” satırında tüm ifadelerin yük değerleri eşit ve 1 olarak alınmıştır. Analizin sonucunda “sonuç” kolonunda faktör yük değerleri verilmiştir. İfadeler yük değerlerine göre, yani ifadelerin önem derecelerine göre sıralanmıştır. Yük değeri 0,3’ten küçük ifade olmadığından analizde önemsiz ifade yer almamaktadır.

Tabloya bakıldığında analiz için önemli 3 ifadenin ifade24, ifade7 ve ifade12’dir. Önemi en düşük 3 ifade ise ifade15, ifade23 ve ifade11’dir.

Tüm ifadeler önemli bulunduğuna göre Cronbach Güvenilirlik Katsayısı bu 25 ifade hesaba katılarak bulunur.

Güvenilirlik analizinin amacı, ankette kullanılan ölçeğin farklılıkları açıklamada ne kadar güvenilir olduğunu inlemektir. Bunun için alfa (α) değeri aşağıdaki şekilde yorumlanır:

$0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Cronbach Güvenilirlik Katsayısı olan α değeri veriler için şu şekilde bulunmuştur:

Tablo 6.2. Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa Değeri	Standartlaştırılmış Veriler Üzerinden Cronbach Alfa Değeri	Denek Sayısı
,851	,867	25

25 ifade üzerinden bulunan alfa değeri $\alpha = 0,851$ 'dir. Yukarıdaki aralıklara göre ankette kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

6.5. Verilerin Toplanması

Bu anket için seçilen bölge Üsküdar ilçesindeki 12 okuldaki öğrencilere basit rasgele örnekleme yoluyla seçilerek iki ay gibi bir sürede uygulanmıştır.

6.6. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada toplanılan veriler SPSS programına kodlanarak girilmiştir ve analizler SPSS programında yapılmıştır.

Öncelikle ankete katılanların demografik özellikleri hakkında bilgiler verilecek, daha sonra verilen cevapların frekans, yüzde ve ortalamaları (\bar{X}) belirtilerek, bu istatistikler aracılığıyla verilere ilişkin yorumlar yapılacaktır.

Genel olarak hangi ifadeye ne kadar katılım olduğunun öğrenilmesi amacıyla bir ölçek belirlenmiştir ve buna göre ifadeye katılımın düşük düzeyde, orta düzeyde ya da yüksek düzeyde olduğu söylenilecektir. Bu amaçlarla verilerin ortalaması (\bar{X}) kullanılacaktır ve aralıklar aşağıdaki gibidir.

Tablo 6.3. Katılım Oranları

Düzye	Puan Aralığı
Yüksek Katılım	1.00 - 2.50
Orta Düzeyde Katılım	2.51 - 3.49
Düşük Katılım	3.50 - 5.00

Bulgular kısmında ifadelere verilen cevaplar ve bunların yüzdeleri verilecektir. Her bir soru için bulunacak ortalama katılım puanının yukarıdaki katılım düzeylerinden hangisine

düştüğü belirtilecektir. Sonuçlar kısmında ise yüksek, orta ve düşük katılım olan ifadeler belirtilecektir.

Analize başlamadan önce faktör analizi ve ankette kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve yukarda sonuçları verilmiştir. Güvenilirlik analizinde, ifadelere verilen cevaplara göre kişileri ayırt etmede ölçeğin güvenilir olup olmadığını test etmek amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmış, bu katsayıya bakılarak yorumlar yapılmıştır.

Faktör analizinde ise her bir ifadenin yük değeri hesaplanarak, yük değerlerinin büyüklüklerine göre hangi ifadenin analizde etkili olduğu bulunmuştur.

BÖLÜM VII

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, öncelikle araştırma evrenindeki öğrencilerin demografik bilgilerine ilişkin bulgu ve yorumlar, daha sonra ise ankete katılanların ifadelerine verdikleri cevaplar analiz edilmiştir.

7.1. Demografik Özellikler

Demografik özellikler yüzdeler halinde tablolarla gösterilip yorumlanmıştır.

İfadelerine verilen cevaplarda ise öncelikle ifadeler belirtilmiş, daha sonra tablolar verilmiş ve katılım yüzdeleri en büyükten en küçüğe yorumlanarak verilmiştir. Her ifadeye ilişkin verilen ortalama puanlar hesaplanmıştır (\bar{X}) ve belirlenen kritere göre katılımın hangi boyutta olduğu belirtilmiştir.

7.1.1. Cinsiyet:

Tablo 7.1. Cinsiyet Özellikleri

Cinsiyet				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	84	37,5	37,5	37,5
Bayan	140	62,5	62,5	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

Ankete katılanların %37,5'i erkek, %62,5'i bayandır.

7.1.2. Medeni Durum:

Tablo 7.2. Medeni Durum Özellikleri

Medeni Durum				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	160	71,4	71,4	71,4
Bekar	64	28,6	28,6	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

Ankete katılanların %71,4'ü evli iken, %28,6'sı bekadır.

7.1.3. Yaş Grubu :

Tablo 7.3. Yaş Grubu

Yas Grubu				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
25 ve Daha Küçük	18	8,0	8,0	8,0
26-33 Arasi	93	41,5	41,5	49,6
34-42 Arasi	66	29,5	29,5	79,0
43-50 Arasi	21	9,4	9,4	88,4
51 ve Daha Büyük	26	11,6	11,6	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

Ankete katılanların en fazla olduğu yaş grubu %41,5'lik oranla 26-33 yaş grubudur. Onu 34-42 yaş grubu %29,5'lik oranla takip eder. 51 ve daha büyük yaşındakilerin oranı %11,6 iken, 43-50 yaş arası olanların oranı %9,4'tür. 25 ve daha küçüklerin oranı %8 ile en düşüktür.

7.1.4. Meslek ve Görev:

Tablo 7.4. Meslek Grupları

Görev				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Oğretmen	115	51,3	51,3	51,3
Sınıf Öğretmeni	53	23,7	23,7	75,0
Sosyal Bilimler Öğr.	5	2,2	2,2	77,2
İng Öğr.	7	3,1	3,1	80,4
Din K. ve A.B. Öğr.	3	1,3	1,3	81,7
Matematik Öğr.	4	1,8	1,8	83,5
Beden Eğitimi Öğr.	4	1,8	1,8	85,3
Rehber Öğr.	3	1,3	1,3	86,6
Resim Öğr.	2	,9	,9	87,5
Müdür Yardımcısı	7	3,1	3,1	90,6
Bilgisayar Öğr.	1	,4	,4	91,1
Müzik Öğr.	11	4,9	4,9	96,0
Halk Oyunları Öğr.	4	1,8	1,8	97,8
İs Eğitimi Öğr.	1	,4	,4	98,2
Türkçe Öğr.	2	,9	,9	99,1
Tarih Öğr.	1	,4	,4	99,6
Teknoloji ve Tasarım Öğr.	1	,4	,4	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

Ankete katılanlara okulda bulunduğu görev sorulduğunda %51,3'ü öğretmen olarak cevaplamıştır ve bu grup en yüksek gruptur. Daha sonra sınıf öğretmeni cevabı verenler %23,7 ile bu grubu takip eder. %4,9'luk grup ise müzik öğretmenleridir. Geri kalan öğretmen gruplarının toplam oranları %20,1'dir.

7.1.5. Mezuniyet Durumu:

Tablo 7.5. Mezuniyet Durumları

Mezuniyet Durumu				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Yüksekokul	39	17,4	17,4	17,4
Üniversite	162	72,3	72,3	89,7
Yüksek Lisans	23	10,3	10,3	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan üniversite mezunu olanların oranı %72,3 ile en fazladır. Yüksekokul mezunlarının oranı %17,8 iken, yüksek lisans mezunlarının oranı %10,3'tür.

7.1.6. Okulda Çalışılan Süre:

Tablo 7.6. Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
1'den Az	49	21,9	21,9	21,9
1-5 Yıl	83	37,1	37,1	58,9
5-10 Yıl	47	21,0	21,0	79,9
10-15 Yıl	26	11,6	11,6	91,5
15'den Fazla	19	8,5	8,5	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

Ankete katılanların %37,1'i buldukları okulda 1-5 yıl arası çalışmaktadır. Onu 1 yıldan az çalışanlar %21,9'luk oran ile ve 5-10 yıl çalışanlar %21'lik oran ile takip eder. 10-15 yıl arasında çalışanların oranı %11,6 iken, 15 yıldan fazla çalışanların oranı %8,5'tir.

7.1.7. Çalışan Sayısı:

Tablo 7.7. Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
29 ve Altı	33	14,7	18,9	18,9
30-43 Arası	52	23,2	29,7	48,6
44-57 Arası	27	12,1	15,4	64,0
58-71 Arası	35	15,6	20,0	84,0
72 ve Üstü	28	12,5	16,0	100,0
Toplam	175	78,1	100,0	
Kayıp Gözlem	49	21,9		
Toplam	224	100,0		

Ankete katılanların %23,2'sinin bağlı bulunduğu kurumdaki çalışan sayısı 30-43 arasındadır. 58-71 arası çalışan barındıran kurumda çalışanların oranı %15,6 iken, 29 ve altında çalışan barındıran kurumda çalışanların oranı %14,7'dir. 72 ve üstünde personel çalıştıran kurumda çalışanların oranı %12,5 ve 44-57 arasındakilerin oranı ise %12,1'dir.

Ankete katılanların %21,9'u bu soruya cevap vermemişlerdir ve bunlar kayıp gözlem olarak adlandırılmaktadır.

7.2. Araştırmaya Katılanların İfadelere Katılımlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İfade1: Okul müdürü, öğretmenler, idareciler ve diğer çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcı bir rol üstlenmektedir.

Tablo 7.8. İfade 1'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 1				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	86	38,4	38,4	38,4
Katılıyorum	96	42,9	42,9	81,3
Kararsızım	16	7,1	7,1	88,4
Katılmıyorum	14	6,3	6,3	94,6
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,4	5,4	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan ifadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %42,9 ile en fazladır. Onu %38,4'lük oranla kesinlikle katılıyorum cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %7,1 iken, ifadeye katılmayanların oranı %6,3'tür. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı ise %5,4'tür. $\bar{X} = 1,97$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade2: Okul müdürü farklılıkları müzakere etme yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgulamayı uygun görmektedir.

Tablo 7.9. İfade 2'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 2				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	47	21,0	21,0	21,0
Katılıyorum	115	51,3	51,3	72,3
Kararsızım	37	16,5	16,5	88,8
Katılmıyorum	24	10,7	10,7	99,6
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,4	,4	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %51,3 ile en fazladır. Onu %21 ile kesinlikle katılıyorum cevabı verenler takip eder. Kararsızların oranı %16,5 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı %10,7'dir. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı sadece %0,4'tür. $\bar{X} = 2,18$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade3: Okul müdüründeki uzlaştırıcı, yapıcı ve liderlikle ilgili kişilik özellikleri çatışmayı çözümlenmede etkilidir.

Tablo 7.10. İfade 3'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 3				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	72	32,1	32,1	32,1
Katılıyorum	98	43,8	43,8	75,9
Kararsızım	30	13,4	13,4	89,3
Katılmıyorum	14	6,3	6,3	95,5
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,5	4,5	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum diyenlerin oranı %43,8 ile en fazladır. Onu %32,1'lik oranla kesinlikle katılıyorum diyenler takip eder. Kararsızların oranı %13,4 iken, katılmayanların oranı %6,3'tür. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %4,5 bulunmuştur. $\bar{X} = 2,07$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade4: Okul müdürü genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanmaktadır.

Tablo 7.11. İfade 4'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 4				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	24	10,7	10,7	10,7
Katılıyorum	73	32,6	32,6	43,3
Kararsızım	55	24,6	24,6	67,9
Katılmıyorum	58	25,9	25,9	93,8
Kesinlikle Katılmıyorum	14	6,3	6,3	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,6 ile en fazladır. Onu %25,9 ile katılmıyorum diyenler ve %24,6 ile kararsız olanlar takip eder. Kesinlikle katılıyorum

diyenlerin oranı %10,7 iken, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %6,3'tür. $\bar{X} = 2,84$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade5: Okul müdürü bir meslektaşının isteği için kendi isteklerinden feragat edebilmektedir.

Tablo 7.12. İfade 5'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 5

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	33	14,7	14,7	14,7
Katılıyorum	63	28,1	28,1	42,9
Kararsızım	67	29,9	29,9	72,8
Katılmıyorum	45	20,1	20,1	92,9
Kesinlikle Katılmıyorum	16	7,1	7,1	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye kararsızım cevabı verenlerin oranı %29,9 ile en fazla iken, katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,1 ile ona çok yakındır. Katılmayanların oranı %20,1 ve kesinlikle katılanların oranı %14,7'dir. Kesinlikle katılmayanların oranı ise %7,1'dir. $\bar{X} = 2,77$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade6: Okul müdürü okul ortamında gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa yapmaktadır.

Tablo 7.13. İfade 6'daki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 6

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	65	29,0	29,0	29,0
Katılıyorum	90	40,2	40,2	69,2
Kararsızım	25	11,2	11,2	80,4
Katılmıyorum	34	15,2	15,2	95,5
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,5	4,5	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %40,2 ile en fazladır. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %29 iken, katılmayanların oranı %15,2'dir. Kararsızların oranı %11,2 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %4,5'dir. $\bar{X} = 2,26$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade7: Okul müdürü öğretmenlerin incinmesindense, genellikle anlaşmazlıktan uzak kalmayı tercih etmektedir.

Tablo 7.14. İfade 7'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 7				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	24	10,7	10,7	10,7
Katılıyorum	68	30,4	30,4	41,1
Kararsızım	47	21,0	21,0	62,1
Katılmıyorum	73	32,6	32,6	94,6
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,4	5,4	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %32,6 ile en fazla iken, katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30,4 ile ona yakındır. Kararsızların oranı %21 ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %10,7'dir. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise %5,4'tür. $\bar{X} = 2,92$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade8: Okul müdürü çalışanlar arasındaki çalışmalara müdahale edip bunları olumlu yönde sonuçlandırmaktadır.

Tablo 7.15. İfade 8'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 8

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	45	20,1	20,1	20,1
Katılıyorum	117	52,2	52,2	72,3
Kararsızım	32	14,3	14,3	86,6
Katılmıyorum	25	11,2	11,2	97,8
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,2	2,2	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %52,2 ile en fazladır. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %20,1 iken, kararsızım diyenlerin oranı %14,3'tür. Katılmıyorum diyenlerin oranı %11,2 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı sadece %2,2'dir. $\bar{X} = 2,23$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade9: Okul müdürü etkin yönetim becerileri sayesinde her türlü çatışmanın üstesinden gelebilmektedir.

Tablo 7.16. İfade 9'daki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 9

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	51	22,8	22,8	22,8
Katılıyorum	82	36,6	36,6	59,4
Kararsızım	67	29,9	29,9	89,3
Katılmıyorum	16	7,1	7,1	96,4
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,6	3,6	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36,6 ile en fazladır. Onu kararsızım diyenler %29,9'luk oranla ve kesinlikle katılıyorum diyenler %22,8'lik oranla takip eder. Katılmıyorum diyenlerin oranı %7,1 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %3,6'dır. $\bar{X} = 2,32$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade10: Okul müdürü okuldaki sorunların ve anlaşmazlıkların çözümü için öğretmenlerden gelen çözüm önerilerine açıktır.

Tablo 7.17. İfade 10'daki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 10

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	79	35,3	35,3	35,3
Katılıyorum	97	43,3	43,3	78,6
Kararsızım	29	12,9	12,9	91,5
Katılmıyorum	15	6,7	6,7	98,2
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8	1,8	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %43,3 ile en fazla iken, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %35,3 ile ona yakındır. Kararsızların oranı %12,9 ve katılmayanların oranı %6,7'dir. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise sadece %1,8'dir. $\bar{X} = 1,96$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade11: Okul müdürü çatışmayı çözümlmek ve istediğini yaptırmak için yetkisini ya da teknik bilgisini kullanmaktadır.

Tablo 7.18. İfade 11'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 11

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	46	20,5	20,5	20,5
Katılıyorum	109	48,7	48,7	69,2
Kararsızım	43	19,2	19,2	88,4
Katılmıyorum	24	10,7	10,7	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	2	,9	,9	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %48,7 ile en fazladır. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %20,5 ve kararsızım diyenlerin oranı %19,2'dir. Katılmıyorum diyenlerin oranı %10,7 iken, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı sadece %0,9'dur. $\bar{X} = 2,23$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade12: Okul müdürü genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınmaktadır.

Tablo 7.19. İfade 12'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 12

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	15	6,7	6,7	6,7
Katılıyorum	80	35,7	35,7	42,4
Kararsızım	46	20,5	20,5	62,9
Katılmıyorum	61	27,2	27,2	90,2
Kesinlikle Katılmıyorum	22	9,8	9,8	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %35,7 ile en fazladır. Onu katılmıyorum diyenler %27,2 oranı ile, kararsızlar ise %20,5 oranı ile takip eder. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %9,8 iken, kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %6,7'dir. $\bar{X} = 2,98$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade13: Okul müdürü meslektaşlarını kırmamaya özen göstermektedir.

Tablo 7.20. İfade 13'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 13

	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	66	29,5	29,5	29,5
Katılıyorum	99	44,2	44,2	73,7
Kararsızım	25	11,2	11,2	84,8
Katılmıyorum	23	10,3	10,3	95,1
Kesinlikle Katılmıyorum	11	4,9	4,9	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %44,2 ile en fazladır. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %29,5 iken, kararsızların oranı %11,2'dir. Katılmıyorum diyenlerin oranı %10,3 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %4,9'dur. $\bar{X} = 2,17$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade14: Okul müdürü karşılıklı ödün vermenin çatışmayı çözenin en iyi yolu olduğuna inanmaktadır.

Tablo 7.21. İfade 14'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 14				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	23	10,3	10,3	10,3
Katılıyorum	81	36,2	36,2	46,4
Kararsızım	76	33,9	33,9	80,4
Katılmıyorum	41	18,3	18,3	98,7
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,3	1,3	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum diyenlerin oranı %36,2 ile en fazla iken, kararsızım diyenlerin oranı %33,9 ile ona yakındır. Katılmıyorum diyenlerin oranı %18,3 ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %10,3'tür. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise sadece %1,3'tür. $\bar{X} = 2,64$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade15: Okul müdürü görüş ayrılıklarını görmezlikten gelmektense çatışmayı açıktan çözüme ulaştırmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışmaktadır.

Tablo 7.22. İfade 15'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 15				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	30	13,4	13,4	13,4
Katılıyorum	113	50,4	50,4	63,8
Kararsızım	47	21,0	21,0	84,8
Katılmıyorum	32	14,3	14,3	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	2	,9	,9	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50,4 ile en fazladır. Onu kararsızlar %21 ile ve katılmıyorum diyenler %14,3 ile takip eder. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı

%13,4 iken, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı sadece %0,9'dur. $\bar{X} = 2,39$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade16: Okul müdürü okuldaki problemleri belirleyip, ortak ve kabul edilebilir bir çözüm bulunmasına çalışmaktadır.

Tablo 7.23. İfade 16'daki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 16				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	54	24,1	24,1	24,1
Katılıyorum	113	50,4	50,4	74,6
Kararsızım	29	12,9	12,9	87,5
Katılmıyorum	22	9,8	9,8	97,3
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,7	2,7	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50,4 ile en fazladır. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %24,1 iken, kararsızların oranı %12,9'dur. Katılmıyorum diyenlerin oranı %9,8 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %2,7'dir. $\bar{X} = 2,17$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade17: Okul müdürü okuldaki çatışmayı okulun huzurunu ve eğitim kalitesini etkileyen bir unsur olarak görmektedir.

Tablo 7.24. İfade 17'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 17				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	74	33,0	33,0	33,0
Katılıyorum	92	41,1	41,1	74,1
Kararsızım	18	8,0	8,0	82,1
Katılmıyorum	28	12,5	12,5	94,6
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,4	5,4	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %41,1'dir. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %33 ve katılmıyorum diyenlerin oranı %12,5'dir. Kararsızların oranı %8 iken, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %5,4'tür. $\bar{X} = 2,16$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade18: Okul müdürü öğretmenlerle uyum içinde çalışmamaktadır.

Tablo 7.25. İfade 18'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 18				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	30	13,4	13,4	13,4
Katılıyorum	38	17,0	17,0	30,4
Kararsızım	25	11,2	11,2	41,5
Katılmıyorum	65	29,0	29,0	70,5
Kesinlikle Katılmıyorum	66	29,5	29,5	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %29,5 ile en fazla iken, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %29 ile ona yakındır. Katılıyorum diyenlerin oranı %17 ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %13,4'tür. Kararsızların oranı ise %11,2'dir. $\bar{X} = 3,44$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade19: Okul müdürü okuldaki çalışanlar arasındaki sorunları çözmeye karşılıklı menfaatleri koruyarak çözümü gerçekleştirmektedir.

Tablo 7.26. İfade 19'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 19				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	41	18,3	18,3	18,3
Katılıyorum	114	50,9	50,9	69,2
Kararsızım	29	12,9	12,9	82,1
Katılmıyorum	31	13,8	13,8	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,0	4,0	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50,9 ile en fazladır. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %18,3 ve katılmıyorum diyenlerin oranı %13,8'dir. Kararsızların oranı %12,9 iken kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %4'tür. $\bar{X} = 2,34$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir

İfade20: Okul müdürü okuldaki her sorunu kendi sorunu olarak görmektedir.

Tablo 7.27. İfade 20'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 20				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	43	19,2	19,2	19,2
Katılıyorum	96	42,9	42,9	62,1
Kararsızım	44	19,6	19,6	81,7
Katılmıyorum	29	12,9	12,9	94,6
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,4	5,4	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %42,9 ile en fazladır. Kararsızım diyenlerin oranı %19,6 iken, kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %19,2 ile ona yakındır. Katılmıyorum diyenlerin oranı %12,9 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %5,4'tür. $\bar{X} = 2,42$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir

İfade21: Okul müdürü bilgili, donanımlı nesiller yetiştirmek hedefiyle sorunlar karşısında bireysel çıkarlardan uzak, uzlaşmacı, yapıcı tutum sergilemektedir.

Tablo 7.28. İfade 21'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 21				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	71	31,7	31,7	31,7
Katılıyorum	97	43,3	43,3	75,0
Kararsızım	26	11,6	11,6	86,6
Katılmıyorum	21	9,4	9,4	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,0	4,0	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %43,3 ile en fazladır. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %31,7 iken, kararsızların oranı %11,6'dır. Katılmıyorum diyenlerin oranı %9,4 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %4'tür. $\bar{X} = 2,11$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

İfade22: Okul müdürünün okulda disiplini sağlamak için öğretmenler üzerinde aşırı baskı kurmaktadır.

Tablo 7.29. İfade 22'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 22				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	11	4,9	4,9	4,9
Katılıyorum	24	10,7	10,7	15,6
Kararsızım	31	13,8	13,8	29,5
Katılmıyorum	108	48,2	48,2	77,7
Kesinlikle Katılmıyorum	50	22,3	22,3	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %48,2 ile en fazladır. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %22,3 iken, kararsızların oranı %13,8'dir. Katılıyorum diyenlerin oranı %10,7 ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %4,9'dur. $\bar{X} = 3,72$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım düşüktür.

İfade23: Okul müdürleri kariyerlerini korumak ve yükseltmek için gerektiğinde öğretmenlerle çatışmayı göze almaktan çekinmezler.

Tablo 7.30. İfade 23'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 23				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	18	8,0	8,0	8,0
Katılıyorum	49	21,9	21,9	29,9
Kararsızım	61	27,2	27,2	57,1
Katılmıyorum	64	28,6	28,6	85,7
Kesinlikle Katılmıyorum	32	14,3	14,3	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %28,6 ile en fazla iken, kararsızların oranı %27,2 ile ona yakındır. Katılıyorum diyenlerin oranı %21,9 iken, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %14,3'tür. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %8'dir. $\bar{X} = 3,19$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade24: Okul müdürünün öğretmenlere uyguladığı görev paylaşımında adil davranmaması çatışmaya neden olmaktadır.

Tablo 7.31. İfade 24'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 24				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	24	10,7	10,7	10,7
Katılıyorum	61	27,2	27,2	37,9
Kararsızım	34	15,2	15,2	53,1
Katılmıyorum	66	29,5	29,5	82,6
Kesinlikle Katılmıyorum	39	17,4	17,4	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %29,5 ile en fazla iken, katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,2 ile ona yakındır. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %17,4 ve kararsızların oranı %15,2'dir. Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %10,7'dir. $\bar{X} = 3,16$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım orta düzeydedir.

İfade25: Okul müdürü okuldaki çatışma nedenlerini iyi tespit etmekte ve buna uygun çatışma yönetim stratejilerini geliştirmektedir.

Tablo 7.32. İfade 25'deki Katılımlara İlişkin Sonuçlar

İfade 25				
	Frekans	Yüzde	Net Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	39	17,4	17,4	17,4
Katılıyorum	105	46,9	46,9	64,3
Kararsızım	52	23,2	23,2	87,5
Katılmıyorum	22	9,8	9,8	97,3
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,7	2,7	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı %46,9 ile en fazladır. Kararsızların oranı %23,2 iken, kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %17,4'tür. Katılmıyorum diyenlerin oranı %9,8 ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %2,7'dir. $\bar{X} = 2,33$ olarak bulunmuştur. Kriterlere göre ifadeye katılım yüksektir.

BÖLÜM VIII

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, öncelikle bulgulardan çıkan sonuçlar değerlendirilecek ve yorumlanacaktır. Daha sonra ise sonuçlara göre çözüm önerileri sunulacaktır.

Bu bölümde bulgular kısmında incelenen ifadeler yüksek katılım olanlar, orta düzeyde katılım olanlar ve düşük katılım olanlar olarak verilecektir.

Genel olarak ifadelerin puan ortalamaları büyükten küçüğe göre şöyledir:

Tablo 8.1. İfadelerin Puan Ortalamaları

İfade 22	3,72
İfade 18	3,44
İfade 23	3,19
İfade 24	3,16
İfade 12	2,98
İfade 7	2,92
İfade 4	2,84
İfade 5	2,77
İfade 14	2,64
İfade 20	2,42
İfade 15	2,39
İfade 19	2,34
İfade 25	2,33
İfade 9	2,32
İfade 6	2,26
İfade 8	2,23
İfade 11	2,23
İfade 2	2,18
İfade 13	2,17
İfade 16	2,17
İfade 17	2,16
İfade 21	2,11
İfade 3	2,07

İfade 1	1,97
İfade 10	1,96

8.1. Düşük Katılıma Sahip İfadeler

İfade22: Okul müdürünün okulda disiplini sağlamak için öğretmenler üzerinde aşırı baskı kurmaktadır.

$\bar{X} = 3,72$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin okulda disiplini sağlamak için öğretmenler üzerinde baskı kurulduğuna inanmamaktadır.

8.2. Orta Düzeyde Katılıma Sahip İfadeler

İfade18: Okul müdürü öğretmenlerle uyum içinde çalışmamaktadır.

$\bar{X} = 3,44$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin öğretmenlerle uyum içinde çalıştığına orta düzeyde katılmaktadır.

İfade23: Okul müdürleri kariyerlerini korumak ve yükseltmek için gerektiğinde öğretmenlerle çatışmayı göze almaktan çekinmezler.

$\bar{X} = 3,19$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin kariyerlerini korumak için öğretmenlerle çatışmayı göze aldıklarına orta düzeyde katılmaktadır.

İfade24: Okul müdürünün öğretmenlere uyguladığı görev paylaşımında adil davranmaması çatışmaya neden olmaktadır.

$\bar{X} = 3,16$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin görev paylaşımında adil davranmamasının çatışmaya neden olduğu fikrine orta düzeyde katılmaktadır.

İfade12: Okul müdürü genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınmaktadır.

$\bar{X} = 2,98$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin çatışmayla uğraşmadan kaçtığı fikrine orta düzeyde katılmaktadır.

İfade7: Okul müdürü öğretmenlerin incinmesindense, genellikle anlaşmazlıktan uzak kalmayı tercih etmektedir.

$\bar{X} = 2,92$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin öğretmenlerin incinmesi yerine anlaşmazlıklardan uzak kaldığı fikrine orta düzeyde katılmaktadır.

İfade4: Okul müdürü genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanmaktadır.

$\bar{X} = 2,84$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlandığına orta derecede katılmaktadır.

İfade5: Okul müdürü bir meslektaşının isteği için kendi isteklerinden feragat edebilmektedir.

$\bar{X} = 2,77$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürünün meslektaşları adına kendi isteklerinden feragat ettiğine orta düzeyde katılmaktadır.

İfade14: Okul müdürü karşılıklı ödün vermenin çatışmayı çözenin en iyi yolu olduğuna inanmaktadır.

$\bar{X} = 2,64$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin karşılıklı ödün vermenin çatışmayı çözmenin en iyi yolu olduklarına inandığına orta düzeyde katılmaktadır.

8.3. Yüksek Düzeyde Katılıma Sahip İfadeler

İfade20: Okul müdürü okuldaki her sorunu kendi sorunu olarak görmektedir.

$\bar{X} = 2,42$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin her sorunu kendi sorunu olarak gördüğü fikrine yüksek düzeyde katılmaktadır.

İfade15: Okul müdürü görüş ayrılıklarını görmezlikten gelmektense çatışmayı açıktan çözüme ulaştırmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışmaktadır.

$\bar{X} = 2,39$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin görüş ayrılıklarını görmezden gelmek yerine çözüme ulaştırmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalıştıklarına yüksek düzeyde katılmaktadır.

İfade19: Okul müdürü okuldaki çalışanlar arasındaki sorunları çözmede karşılıklı menfaatleri koruyarak çözümü gerçekleştirmektedir.

$\bar{X} = 2,34$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin okuldaki çalışanlar arasındaki sorunları çözmede karşılıklı menfaatleri koruduklarına yüksek düzeyde inanmaktadır.

İfade25: Okul müdürü okuldaki çatışma nedenlerini iyi tespit etmekte ve buna uygun çatışma yönetim stratejilerini geliştirmektedir.

$\bar{X} = 2,33$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin çatışma nedenlerini tespit etme ve strateji geliştirmekte iyi olduklarına yüksek düzeyde katılmaktadır.

İfade9: Okul müdürü etkin yönetim becerileri sayesinde her türlü çatışmanın üstesinden gelebilmektedir.

$\bar{X} = 2,32$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanların okul müdürlerinin etkin yönetim becerilerine olan inançları yüksek düzeydedir.

İfade6: Okul müdürü okul ortamında gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa yapmaktadır.

$\bar{X} = 2,26$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanların okul müdürlerinin gerginliği önlemek için her ne gerekiyorsa yaptıklarına olan inançları yüksek düzeydedir.

İfade8: Okul müdürü çalışanlar arasındaki çalışmalara müdahale edip bunları olumlu yönde sonuçlandırmaktadır.

$\bar{X} = 2,23$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanların okul müdürlerinin çalışanlara müdahale edip bunları olumlu sonuçlandırdığına inançları yüksek düzeydedir.

İfade11: Okul müdürü çatışmayı çözümlenmek ve istediğini yaptırmak için yetkisini ya da teknik bilgisini kullanmaktadır.

$\bar{X} = 2,23$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanların okul müdürlerinin çatışmaları önlemek için yetkilerini ve teknik bilgilerini kullandıklarına inançları yüksek düzeydedir.

İfade2: Okul müdürü farklılıkları müzakere etme yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgulamayı uygun görmektedir.

$\bar{X} = 2,18$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanların okul müdürlerinin farklılıkları tartışmaktan kaçındıklarına ve üzerinde uzlaşması kesin olan hususları vurguladıklarına inançları yüksek düzeydedir.

İfade13: Okul müdürü meslektaşlarını kırmamaya özen göstermektedir.

$\bar{X} = 2,17$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanların okul müdürlerinin meslektaşlarını kırmamaya özen gösterdiklerine inançları yüksek düzeydedir.

İfade16: Okul müdürü okuldaki problemleri belirleyip, ortak ve kabul edilebilir bir çözüm bulunmasına çalışmaktadır.

$\bar{X} = 2,17$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin problemleri belirleme ve çözüm bulmada çalıştıklarına yüksek düzeyde inanmaktadır.

İfade17: Okul müdürü okuldaki çatışmayı okulun huzurunu ve eğitim kalitesini etkileyen bir unsur olarak görmektedir.

$\bar{X} = 2,16$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin okuldaki çatışmayı okulun huzurunu ve eğitim kalitesini engelleyici bir unsur olarak gördüklerine yüksek düzeyde inanmaktadır.

İfade21: Okul müdürü bilgili, donanımlı nesiller yetiştirmek hedefiyle sorunlar karşısında bireysel çıkarılardan uzak, uzlaşmacı, yapıcı tutum sergilemektedir.

$\bar{X} = 2,11$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanların okul müdürlerinin bireysel çıkarılardan uzak, uzlaşmacı ve yapıcı tutum sergilediklerine olan inançları yüksek düzeydedir.

İfade3: Okul müdüründeki uzlaştırıcı, yapıcı ve liderlikle ilgili kişilik özellikleri çatışmayı çözümlenmede etkilidir.

$\bar{X} = 2,07$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin çatışmayı çözümlenmede etkili olduğuna yüksek düzeyde inanmaktadır.

İfade1: Okul müdürü, öğretmenler, idareciler ve diğer çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcı bir rol üstlenmektedir.

$\bar{X} = 1,97$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin personel arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcı rol aldığına yüksek düzeyde inanmaktadır.

İfade10: Okul müdürü okuldaki sorunların ve anlaşmazlıkların çözümü için öğretmenlerden gelen çözüm önerilerine açıktır.

$\bar{X} = 1,96$ olarak bulunmuştur. Ankete katılanlar okul müdürlerinin öğretmenlerden gelen çözüm önerilerine açık olduklarına yüksek düzeyde inanmaktadır.

8.4. Öneriler

Bu kısımda sonuçlara dayanarak sorun bulunan konular üzerine çözüm önerileri sunulacaktır.

1. Okul müdürleri öğretmenlerle uyum içinde çalışmalı, onları değerlendirirken empati kurarak çatışmanın önlenmesini sağlamalıdır.

2. Okul müdürleri görev paylaşımı yaparken adil davranmaya zen göstermelidir. Anket sonuçlarına göre öğretmenler bu özenin çok fazla sağlandığını düşünmemişlerdir.
3. Okul müdürleri çatışmayla uğraşma üzerinde daha fazla çalışmalıdır. Bu sayede okuldaki eğitim kalitesi ve düzen artacaktır.
4. Okul müdürleri yeri geldiğinde çatışma olmaması için kendi isteklerinden feragat edebilmelidir.
5. Okul müdürleri farklılıkları müzakere etmek konusunda daha cesur davranmalıdır. Müzakere edilerek üstesinden ortaya konulan farklılıkların ilerde çatışma kaynağı olma ihtimali olma olasılığı azalır.
6. Okul müdürleri çatışmanın öğrencilerin eğitimi üzerindeki olumsuz etkilerini göz önünde bulundurarak kararlar almalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayın No: 10, Ankara, 1997.

Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği., Ankara: Öncü Basımevi , 1998.

Ak, B., "Modern Hastane Organizasyonları Matriks Proje Organizasyonları II" Sağlık Yönetimi, Yıl: 1, Sayı: 2, ss: 2-13, 1987.

Ak, B., Hastane Yöneticiliği, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.

Akçakaya, M., "Çatışma. Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi", Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss: 641-666, 2000.

Akın, M., İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 1998.

Altuğ, D., Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.

Artan, E.I., "Çatışma Yönetimi", Örgütte Kişisel Gelişim, (Ed. E. A. Aslan), Nobel Yayıncılık, ss: 201-235, Ankara, 2002.

Asımakutlu, T., "Çatışma Yönetimi", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, (Ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun) Seçkin Yayınları, ss: 365-390, Ankara, 2003.

Aydın, M., Örgütlerde Çatışma, Ankara: Bas-Yay. Matbaası, 1984.

Aydın, M., Kurumlar Sosyolojisi, Vadi Yayın Evi, Ankara 1997.

Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000.

Ayruch, K. and P. W. Black, The Culture Question and Conflict Resolution, Peace and Change, Vol. 16, Issue 1, pp. 22-45, 1991.

Baron, R. A., Behavior İn Organizations, Allyn and Bacon, Boston, 1986.

Baron, R. A., Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-Efficacy, and Task Performance. İn M. A. Rahim, Managing Conflict, Praeger, New York, 1989.

Baskenille, D. M., How Do You Manage Conflict, Black Enterprise, Vol. 23, Issue 10, pp. 62-66, 1993.

Başaran İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1982.

Bayrak, C., "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, ss:17-27, Eskişehir, 1996.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996.

Bellegris, A., The Boss as Referee, Business Quarterly, Vol. 61, Issue 1, p. 17, 1996.

Bennis, et al., Beyond Leadership, Blackwell Publishers, Oxford, UK, 1994.

Bergmann, T. J. and R. J. Volkema, Understanding and Managing Conflict at Work: Its Issues, Interactive Processes, and Consequences in M. A. Rahim, Managing Conflict, Praeger, New York, 1989.

Black, D., The Social structure of Right and Wrong, Academic Press, Inc., New York, 1993.

Blake, R. R., Solving Costly Organizational Problems. Jossey-Bass, San Francisco, California, 1984.

Bumin, B., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Yayınevi, 1990.

Burgum, M. and Bridge, C., Using critical incidents in professional education to develop skills of reflection and critical thinking in Pospisil, R. and Willcoxson, L. (Eds), Learning Through Teaching, p.58-61, 1997.

Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğt. Fak. Yayınları, No:107, 1982.

Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Yapı ve Uygulama , Pegem Yayınları, Ankara, 1991.

Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara 1995.

Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

Carrol, L., A 10-Step Strategy for Issue Resolution. HR Focus, Vol. 70, Issue2, p. 19, 1993.

Celep, Cevat, Okullarda İşbirlikçi Karar Verme, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı: 44, s.20-22, İstanbul, 1996.

Corey, M.S. and Corey, G., Groups Process and Practice, Sixth Edition, California State University, Brooks/Cole Thomson Learning ISA, 2002.

Çimensel, L., Hemşirelerin Hastanelerdeki Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999.

Demir, C., "Organizasyonlardaki Çatışma Yönetimi", GATA V. Baştabiplik Oryantasyon Kars Kitabı, ss: 41-49, 2000.

Demirbolat, A., İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma Durumları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Deutsch, M., Subjective Features of Conflict Resolution: Psychological, Social and Cultural Influences, in R. Vayrynen (Ed.), New Directions in Conflict Theory Sage, Newbury Park, California , 1997.

Deutsch, M., The Resolution of Conflict, Yale University Press, New Haven, 1973.

Dinçer, Ö., Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve-Teknikler, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.

Dinçer, Ö., Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım-Yayım A.Ş., 1996.

Doğrusöz, S., Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1987.

Dubrin, A.J., Fundamentals of Organizational Behavior an Applied Approach, South Westem College Publishing, Ohio, 1997.

Elma, C., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Erdim, N., İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 1998.

Erdoğan, İ., Örgütsel Davranış, İstanbul: Avcıol Yayınevi, 1996.

Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , İstanbul : Beta Yayınları, 1998.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 77. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Ergene, A. ve Alsirt, A.B., "Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi S. B. F. Dergisi, ss: 89-104, 2003.

Ergün, E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri "Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 1997.

Ergün, Y.A., Hastanelerde Hekim-Hemşire İlişkilerinde Yaşanan Çatışma Kaynaklarının Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1999.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

Ertekin, Y., "Örgütsel Çatışma Yönetim Psikolojisi II", Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler - Yorumlar - Tartışmalar, TODAİE Yayınları, Yayın No: 201, ss: 471-481, 1981.

Ertürk, M., Yönetim Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Fisher, R. et al., Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In Business Books Limited, London, 1991.

Fisher, R., E. Kopelman, and Schneider, A. K. Beyond Machiavelli: Tools for Coping With Conflict, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1997.

Flanagan, J.C., The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, pp. 51, 327-358, 1954.

Gordon, J.R., Organizational Behavior, Fifth Edition, Carroll Scholl of Management Boston College, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 1996.

Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Hellriegel, D., Slocum, Jr. JAV. and Woodman, R.W., Organizational Behavior, Sixth Edition, Texas A & M University, Southern Methodist University, West Publishing Company, USA, 1992.

Hellriegel, D. et al., Organizational Behavior, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998.

Hendricks, W., How to Manage Conflict, National Press Publications, A Division of Rockhurst College Continuing Education Center, Inc., Shawnee Mission, Kansas, 1991.

Holt, T.L., "The Relationship Between Leadership Styles and Conflict Management Techniques As Reported By Hospital Middle Management Personnel in Eight of The Largest Hospitals in North Dakota", 1986.

Huczynski, A. and D. Buchanan, Organizational Behavior, Prentice Hall, New York, 1991.

İpek, C., "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları", Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar (Ed. C. Elma, K. Demir), ss:219-242, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

Janis, I. L., Groupthinking: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. 2th Edition, Houghton Mifflin, Boston, 1982.

Janz, T. and Tjosvold D., Costing Effective vs. Ineffective Work Relationships, Canadian Journal of Administrative Sciences, p. 43-51, 1985.

Jones, T. S., A Taxonomy of Effective Mediator Strategies and Tactics for Nonlabor Management Mediation in M. A. Rahim, Managing Conflict, Praeger, New York, 1989.

Karip, E., Çatışma Yönetimi, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Karip, E., Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, ss. 77-94, Ankara 2003.

Kashanian, F., Hastanelerde Organizasyonlarında Çatışma Yönetimi ve Üniversite Hastanelerinde Gruplararası Çatışmalara Yönelik "Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991.

Katz, N. H. and Lawyer, J. W. Resolving Conflict Successfully: Needed Knowledge and Skills, Corwin Press, Inc., Thousand Oaks, California, 1994.

Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.

Kaya, S., "Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss: 71 -99, 1992.

Kaya, S., "Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi", Sağlık Yönetimi Yıl: 2, Sayı:6, ss: 41-43, 1988.

Kaye, K., The Art of Listening, HR Focus, Vol. 71, Issue 10, p. 24, 1994.

Keltner, J.W., The Management of Struggle. The Hampton Press, Inc., Cresskill, New Jersey, 1994.

Kılıç, M., "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. SL Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Kılınç, T. ve Mishai, A.Ö., "Hemşirelerde Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Etmenler Üzerine Sektörel Bir Araştırma", Modern Hastane Yönetimi, Yıl: 2, Sayı: 4, ss: 25, 1998.

Kılınç, T., Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 15, Sayı:1, ss.149-165, 1996.

Kindler, H. S., Managing Conflict Constructively, Training and Development, Vol. 50, Issue 7, pp. 11-13, 1996.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İstanbul: Beta Yayın, 2001.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Korkmaz, M., Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

Korkmaz, M., Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

Korkmaz, S., "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi, ss: 77-94, 1994.

Kozan, M. K. and C. Ergin, Preference for Third Party Help in Conflict Management in the United States and Turkey: An Experimental Study, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 29, pp. 525-539, 1998.

Kozan, M. K. and S. S. İter, Third Party Roles Played by Turkish Managers in subordinate's Conflict, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, pp. 453-466, 1994.

Kozan, M. K., Relationships of Hierarchy and Topics to Conflict Management Styles: A Comparative Study, İn M. A. Rahim, Managing Conflict, Praeger, New York, 1990.

Köylüoğlu, M. vd., "Hastanelerde Örgütsel iletişim ve Çalışanların iletişim Sorunlarına İlişkin Düşünceleri", IV. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü ss: 402-408, 2001.

Kreitner, R. and KinickL. A., Organizational Behavior, Sixth Editicm, Arizona State University, Mc Grow, Companies, USA, 2004.

L1b-Decımal, Decision-making in libraries: decision research for the development of integrated library systems. Integrative Research Report, <http://www.mmu.ac.uk/hs/dic/research/1rr/index.htm>, March, 1999.

Longenecker, J.G. and Pringie, C.D., Management, Fifth Edition, Baylor University, University of Houston at Clear Lake City, Bell&Howell Company, Ohio, 1981.

Luthans, F., Organizational Behavior, Seventh Edition, Management University of Nebraska, McGraw-Hill Book Company, USA, 1995.

M. Aflazur Rahim and A. A. Blum (Eds.), Global Perspectives on Organizational Conflict, Praeger, Westport, Connecticut, Kruse, A., Third Party Roles in Conflict Management, Training and Development, Vol. 49, Issue 5, pp. 74-76, 1995.

March, J.G. ve Simon, H.A., Örgütler, (Çevirenler: Bozkurt, Ö. ve Onaran, O.), TODAİE Yayınları, Yayın No: 144, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975.

Mayer, R. J., Conflict Management: The Courage to Confront, Battelle Press, Columbus, Ohio, 1990.

Mc Lachlan, M. and Mc Auliffe, E., Critical incidents for psychology students in a refugee camp, Implications for counselling, Counselling Psychology Quarterly, Vol. 6 Issue 1, 1993.

Moore, C. W., The Mediation Process. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1996.

Murphy, J., Managing Conflict at Work. Business One Irwin/Mirror Press, New York, 1994.

National Association for Community Mediation, Resolving Conflict Without Giving in or Giving Up, Americorps National Service, 1996.

Neale, et al., Cognitive Aspects of Negotiation: New Perspectives on Dyadic Decision Making, in M. A. Rahim, Managing Conflict, Praeger, New York, 1989.

Neuhauser, P., Tribal Warfare in Organizations. Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts, 1988.

Nicholson, M., Negotiation, Agreement and Conflict Resolution: The Role of Rational Approaches and Their Criticism, 1997.

Ocak, S. vd., "Muğla Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Rol Belirsizliğine İlişkin Bir Çalışma", Modern Hastane Yönetimi, Cilt: 8, Sayı: 1, ss: 54-62, 2004.

Oztürk, A. ve Özgen, H., "Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Bir Model Önerisi", Verimlilik Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, 1994.

Özmen, F., Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, Fırat Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ, 1997.

Pondy, L. R., Örgütsel Uyuşmazlık: Kavramlar ve Modeller.(Çev. B. M. Özgüven). (Der. Öz-alp, San. Yönetim: Seçme Yazılar), Eskişehir: İTİA Yayınları, 1977.

Pondy, L., Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, pp. 296-320, 1967.

Psenicka, C. and M. A. Rahim, Integrative and Distributive Dimensions of Styles of Handling Conflict and Bargaining Outcome. In M. A. Rahim, Managing Conflict, Praeger, New York, 1989.

Rahim, M. A., Managing Conflict in Organizations. Praeger, Westport, Connecticut, 1992.

Rahim, M. A., Introduction in M. Aflazur Rahim & A. A. Blum (Eds.), Global Perspectives on Organizational Conflict. Praeger, Westport, Connecticut, 1994.

Rahim, M. A.. Managing Conflict in Complex Organizations in D. W. Cole (Ed.), Conflict Resolution Technology, Organizational Development Institute, Cleveland, Ohio, 1983.

Robbins, S. P. Örgütsel Davranışın Temelleri(Çev. S. Ayşe Öztürk), Eskişehir: ETAM Basım Yayın A.Ş., 1994.

Robbins, S., Örgütsel Çatışmanın Yönetimi (Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım), (Çevirenler- Himmetoğlu, B.A. ve Ergenç, A.), Ege Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 1997.

Robbins, S., Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çevirenler: Oztürk, A.S.), 2. Baskı, Basım ve Yayım Etam A.Ş., Eskişehir, 1994.

Ross, M. H., The Management of Conflict, Yale University Press, New Haven, Connecticut, 1993.

Sabancı, M. ve Ateş, M., "Hekim ve Hekim Dışı Sağlık Personelinin Grup İçindeki ve Gruplar Arasındaki Çatışmalarının Düzey ve Nedenleri", 2000'li Yıllarda Sağlık Hizmetleri ve Kurumları Yönetimi, 1. Ulusal Sağlık İdaresi Kongresi" (Ed. M. Tatar, G. Erigüç, ve İ. Şahin), ss: 45-52, 2000.

Schwartz, A. E., How to Handle Conflict, CPA Journal Vol 66 Issue 4. pp. 72-73, 1997.

Scott, B. The Skills of Negotiating. Wildwood House Limited Hampshire, England, 1989.

Segall, M. H. Aggression in Global Perspective: A Research Strategy in Aggression in Global Perspective, A. P. Goldstein & M. H. Segall (Eds.), Pergamon Press, New York, 1983.

Sharpe, D. and Johnson, E., Uygulamadaki Yönetici İçin Yöneticinizde Çatışmanızı Yönetmek, (Çeviren: Günay, G.), Paraekonomi Dergisi, Uğur Kariyer Merkezi Yayınları, İstanbul, 2004.

Shortell, M.S.and Kaluzny, A.D., Health Çare Management Organization Design and Behavior, Third Edition, Northwestern University, University of North Carolina, Delmar Publishers İne, New York, 1994.

Skeels, M.F., "Methods of Conflict Management Used By Nurses in The Hospital Setting", 1994.

Snowden, P. E. and R. A. Gorton School Leadership and Administration. McGraw-Hill, 1998.

Snyder, M., Self-Monitoring Processes, in L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, vol. 12. Academic Press, New York, 1979.

Solmuş, T., "Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar", Türk Psikoloji Bülteni, Sayı: 20, ss: 40 – 49, 2001.

Stoner, J.A.F. and Freeman, E.R., Management, Fourth Edition, Fordham University, University of Virginia, Prentice - Hail International, Inc., USA, 1989.

Şimşek, M.Ş. vd., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2. Baskı, Yayın No: 56, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Şimşek, Ş.M., Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002.

Tengilimoğlu, D., "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", Amme idaresi Dergisi, TODAİE Yayınları, Cilt: 24, Sayı: 2, ss: 123-144, 1991.

Tosi, et al., Managing Organizational Behavior, Third Edition, University Of Florida, Western Michigan University, University Of Maryland, Biacwell Business, USA, 1995.

Türnükli A., Öğrenciler Arasındaki Çatışmaların Çözümünde Problem Çözme ve Arabuluculuk, Sınıf Yönetimi.(Editör: Emin Karip). Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2005.

Vayrynen R. (Ed.), New Directions in Conflict Theory, Sage, Newbury Park, California.

Washington, S.R., "Conflict Management. Strategies Utilized By Nurses in The Hospital Setting",1990, www.libumi.com.

Yıldırım, H.H. vd., "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Nedenleri", Modern Hastane Yönetimi, Cilt: 2, Sayı: 9, ss: 9 – 16, 1998.

Yiğit A., İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

EKLER

Ek 1 Anket Örneği

SAYIN ÖĞRETMENLER

Bu anket okul müdürlerinin çatışmayı yönetme yeterliliklerini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

İlkay SAKIZLI

Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Cinsiyetiniz?

Erkek () Bayan ()

2. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekar ()

3. Yaşınız?.....

4. Mesleğiniz?.....

5. Mezuniyet durumunuz?

Yüksekokul ()

Üniversite ()

Yüksek Lisans()

Doktora ()

6. Bu okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 Yıldan Az () 10-15 Yıl ()

1-5 Yıl () 15 yıldan fazla ()

5-10 Yıl ()

7. Göreviniz?

8. Okulda çalışan sayısı?

Okullarda çatışma yönetimi ve okul müdürlerinin çatışmayı yönetme yeterlilikleri ile ilgili aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

- 1- Kesinlikle Katılıyorum
- 2- Katılıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılmıyorum
- 5- Kesinlikle Katılmıyorum

		1	2	3	4	5
1	Okul müdürü öğretmenler idareciler ve diğer çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcı bir rol üstlenmektedir.					
2	Okul müdürü farklılıkları müzakere etme yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgulamayı uygun görmektedir					
3	Okul müdüründeki uzlaştırıcı, yapıcı ve liderlikle ilgili kişilik özellikleri çatışmayı çözümlenmede etkilidir.					
4	Okul müdürü genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanmaktadır.					
5	Okul müdürü bir meslektaşının istekleri için kendi isteklerinden feragat edebilmektedir.					
6	Okul müdürü okul ortamında gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa yapmaktadır.					
7	Okul müdürü öğretmenlerin incinmesinden, genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih etmektedir.					
8	Okul müdürü çalışanlar arasındaki çatışmalara müdahale edip bunları olumlu yönde sonuçlandırmaktadır.					
9	Okul müdürü etkin yönetim becerileri sayesinde her tür çatışmanın üstesinden gelebilmektedir.					
10	Okul müdürü okuldaki sorunların ve anlaşmazlıkların çözümü için öğretmenlerden gelen çözüm önerilerine açıktır.					
11	Okul müdürü çatışmayı çözümlenmek ve istediğini yaptırmak için yetkisini ya da teknik bilgisini kullanmaktadır.					
12	Okul müdürü genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınmaktadır.					
13	Okul müdürü meslektaşlarını kırmamaya özen göstermektedir.					
14	Okul müdürü karşılıklı ödün vermenin çatışmayı çözmede en iyi yol olduğuna inanmaktadır.					
15	Okul müdürü görüş ayrılıklarını görmezlikten gelmekten çatışmayı açıktan çözüme ulaştırmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışmaktadır.					
16	Okul müdürü okuldaki problemleri belirleyip, ortak ve kabul edilebilir bir çözüm bulunmasına çalışmaktadır.					
17	Okul müdürü okuldaki çatışmayı okulun huzurunu ve eğitim kalitesini etkileyen bir unsur olarak görmektedir.					
18	Okul müdürü öğretmenlerle uyum içerisinde çalışmamaktadır.					
19	Okul Müdürü okuldaki çalışanlar arasındaki sorunları çözmede karşılıklı menfaatleri koruyarak çözümü gerçekleştirmektedir.					
20	Okul müdürü okuldaki her sorunu kendi sorunu olarak görmektedir					
21	Okul müdürü bilgili, donanımlı nesiller yetiştirmek hedefiyle sorunlar karşısında bireysel çıkarılardan uzak uzlaşmacı, yapıcı tutum sergilemektedir.					

22	Okul Müdürünün okulda disiplini sağlamak için öğretmenler üzerinde aşırı baskı kurmaktadır.					
23	Okul Müdürleri kariyerlerini korumak ve yükseltmek için gerektiğinde öğretmenlerle çatışmayı göze almaktan çekinmezler.					
24	Okul müdürünün öğretmenlere uyguladığı görev paylaşımında adil davranmaması çatışmaya neden olmaktadır.					
25	Okul müdürü okuldaki çatışma nedenlerini iyi tespit etmekte ve buna uygun çatışma yönetim stratejileri geliştirmektedir.					