

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI  
VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ**

**Kübra KÖZ**

**HAZİRAN 2016**

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI  
VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**



**Kübra KÖZ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve PLANLAMA DALINDA YÜKSEK LİSANS  
DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE GETİRİLMİŐTİR**

**HAZİRAN 2016**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

---

Yrd. Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylım.

---

Yrd.Doç.Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU  
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.

---

Yrd.Doç.Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU  
Tez Danışmanı

### **Komite Üyeleri**

Yrd. Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN (BAU,EDS)

Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU (BAU EDS)

Yrd. Doç. Dr. Filiz SHİNE EDİZER (BAU EDS)

---

---

---

**Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.**

Ad, Soyad : Kübra Köz

İmza :

## ÖZ

### EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

Köz, Kübra

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlama Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Haziran 2016, 161 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim ve lise okul müdürlerinin çatışma yönetimine bakış açılarını ve çatışma stratejilerini belirleyerek, kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin çatışma yönetimine bakış açılarını ne derece yansıttığını ortaya koymaktır. Spesifik olarak, bu çalışmada okul müdürlerinin gerçekte kullandıkları çatışma stratejilerinin, varsayımsal vakalarda kullanacaklarını beyan ettikleri stratejilerle ne kadar örtüştüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılarak yapılmış bir çalışmadır. Araştırmada maximum çeşitlilik örnekleme kullanılmış ve 14 okul müdürü çalışmaya dahil edilmiştir. Toplanan veriler içerik ve betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın katılımcıları İstanbul il merkezindeki devlet okulu, özel okul, sağlık meslek lisesi, imam hatip lisesi, Anadolu lisesi, ticaret meslek lisesi, turizm meslek lisesi, ilköğretim ve ortaokul okul müdürleridir. Araştırmanın verileri yapılandırılmış mülakat formu yardımıyla yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri okul türü, okul kademesi, ilişkiler/iletişim ve sonuçta verilen önem faktörlerine göre değiştiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin idealde uygulamayı düşündükleri çatışma yönetim

stratejileri ile gerçekte kullandıkları stratejilerin büyük oranda örtüşmediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Okul Müdürleri



## ABSTRACT

### THE PERSPECTIVE OF TRAINING MANAGERS ON CONFLICT MANAGEMENT AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES

Köz, Kübra

Post Graduate Training Management and Planning Post Graduate Program Thesis

Executive

Assistant Professor: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Haziran 2016, 161 Sayfa

The purpose of this study is to determine whether the principles' stated conflict management strategies are actually what occurs during conflict situations by identifying their conflict management strategies in real and hypothetical conflict situations. This qualitative study employs a phenomenological design. The study was conducted by using maximum variation sampling. Participants consisted of 14 elementary and secondary school principals from various public and private schools (e.g. vocational, religious, math-science ) located in İstanbul. The data was collected by face-to-face interviews and analyzed by using content and descriptive analysis. The findings revealed that conflict management strategies employed by the principals varied based on the following factors: school type, school level, and concern for relationship / concern for win-lose. Moreover, it was found out that stated conflict management strategies of principles were not quite in line with what actually occurred in conflict situation.

Key words: Conflict Management Strategies and School Principals



**Güzel insan, manevi dedem Sayın Sabri Tandoğan'a...**



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimin süresince hep yanımda olan ve beni daima destekleyen bana katlanan iyi ki tanıdım dediğim canım danışmanım sevgili BURÇAK ÇAĞLA GARİPAĞAOĞLU hocama..., uzaklarda olmalarına rağmen her an sevgileriyle yüreklendirmeye çalışan biricik aileme..., en zor zamanlarımda fedakarlık etmekten hiç kaçınmayan benim için gecesini gündüzüne katan can arkadaşım Adem'e..., manevi desteğini esirgemeyen kadim dostlarım Aslıhan, Arzu, Şerife, Ebru, Ayşe Bahar ve Kübra'ya..., Orgeneral Emin Alpkaya İlkokulundaki birbirinden tatlı zümre arkadaşlarım Ufuk, Derya, Deniz, Sevda, Deniz, Sevil, Nihal, Havva ve Gamze'ye..., tez araştırmama tecrübeleri ile katkıda bulunup görüşme yapmayı kabul eden okul müdürlerimize..., bütün sevenlerime ve sevdiklerime tez sürecimde bana destek oldukları için minnettar olduğumu belirtirek sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	i
ABSTRACT .....	iii
Güzel insan, manevi dedem Sayın Sabri Tandoğan'a .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
TABLolar .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xi
Bölüm 1: Giriş .....	12
1.1 Genel Bakış .....	12
1.2 Problemin Durumu .....	13
1.3 Çalışmanın Amacı .....	14
1.4 Araştırma Soruları .....	14
1.5 Çalışmanın Önemi .....	14
1.6 Tanımlar .....	15
Bölüm 2 .....	16
Alan Yazın Taraması .....	16
2.1 Çatışma Kavramı .....	16
2.2 Klasik, Davranışçı ve Etkileşimsel Yaklaşımın Çatışmaya Bakışı .....	19
2.2.1 Klasik yönetim anlayışına göre çatışma .....	19
2.2.2 Davranışsal yönetim anlayışına göre çatışma .....	22
2.2.3 Çağdaş (etkileşimci, modern) yaklaşıma göre çatışma .....	23
2.3 Çatışmanın Aşamaları .....	25
2.4 Çatışmanın Fonksiyonları, Türleri ve Kaynakları .....	31
2.4.1 Çatışmanın fonksiyonuna göre .....	31
2.4.2 Çatışmanın Türleri .....	33
2.5 Çatışmanın Kaynakları .....	37
2.5.1 Çatışmanın yapısal kaynakları .....	39
2.5.1.1. İş bölümü .....	39
2.5.1.2. Fonksiyonel bağımlılık .....	39
2.5.1.3. Ortak karar verme .....	40
2.5.1.4. Sınırlı kaynaklar .....	40
2.5.1.5. Yeni uzmanlıklar .....	40
2.5.1.6. Örgütün büyüklüğü .....	41
2.5.1.7. Yetki belirsizliği .....	41
2.5.1.8. Statü farklılıkları .....	41
2.5.2 Bireysel faktörler .....	41
2.5.2.1. Beceri ve Yetenek farklılıkları .....	41
2.5.2.2. İletişim sistemi .....	41

2.5.2.3. Kişilik farklılıkları.....	41
2.5.2.4. Algısal farklılıklar.....	42
2.6 Örgütsel çatışmanın sonuçları.....	42
2.6.1 Çatışmaların olumlu sonuçları.....	43
2.6.2 Çatışmanın olumsuz sonuçları.....	43
2.7 Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetiminin Önemi.....	44
2.8 Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	47
2.8.1 Toplumsal ve kültürel ortam.....	47
2.8.2 Çatışma konusunun niteliği.....	48
2.8.3 Tarafların katılımı.....	49
2.8.4 Tarafların birbirine yaklaşımı.....	49
2.8.5 Tarafların özellikleri.....	50
2.8.6 Yanlış yargılar ve algılar.....	50
2.9 Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	50
2.9.1 Bütünleştirme (tümleştirme).....	52
2.9.2 Uyuma (ödün verme, itaat etme).....	53
2.9.3 Hükmetme (üstünlük kurma).....	53
2.9.4 Kaçınma (kaçma).....	53
2.9.5 Uzlaşma (karşılıklı ödün verme).....	54
2.9.6 İşbirliği stili.....	55
2.9.7 Kaçınma stili.....	56
2.9.8 Rekabet stili.....	56
2.9.10 Uzlaşma stili.....	57
2.10 Çatışma Yönetim Eylem Süreci.....	57
2.11 Çatışma Yönetiminde Doğru Stratejiyi Kullanma.....	58
Bölüm 3: Yöntem.....	63
3.1 Katılımcılar.....	63
3.2 Araştırmanın Deseni.....	64
3.3 Veri Toplama Araçları.....	64
3.4 Verilerin Toplanması.....	65
3.5 Verilerin Analizi.....	66
3.6 Geçerlilik-İnanırlılık (İç geçerlilik) ve Aktarılabirlik (Dış geçerlilik).....	69
3.7 Güvenirlik-Tutarlılık (İç güvenlik) ve Teyit Edilebilirlik (Dış güvenlik).....	70
3.8 Sınırlandırmalar.....	70
Bölüm 4: Bulgular.....	72
4.1. Araştırma Sorusu 1'e İlişkin Bulgular.....	72
4.2 Araştırma Sorusu 2'ye ilişkin bulgular.....	85
4.2.1 Vaka1'e ilişkin bulgular.....	85
4.2.2 Vaka2'e ilişkin bulgular.....	99
4.2.3 Vaka3'e ilişkin bulgular.....	112
4.2.4 Vaka4'e ilişkin bulgular.....	123
4.2.5 Vaka5'e ilişkin bulgular.....	134
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuç.....	149

5.1 Tartışma.....	149
5.2. Sonuç.....	158
5.3 Öneriler .....	159
5.3.1 Uygulayıcılara öneriler.....	159
5.3.2 Araştırmacılara öneriler .....	159
KAYNAKÇA.....	161
ÖZGEÇMİŞ .....	174
EKLER.....	175
MÜLAKAT SORULARI.....	176



## TABLÖLAR LİSTESİ

### TABLÖLAR

Tablo 2.4.2 Çatışma Kaynakları .....	39
Tablo 2.6.1 Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler.....	43
Tablo 2.11.1 Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar .....	62
Tablo 3.1.1 Araştırmanın Örnekleme .....	63
Tablo 4.1 Araştırma Sorusu 1'e ve 2'ye ilişkin Temalar .....	72
Tablo 4.1.2 Çatışmayı Etkileyen Faktörler .....	73
Tablo 4.2.1.1 Katılımcıların İdealde Tercih Ettikleri ve Gerçekte Kullandıkları Stratejiler .....	147



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### ŞEKİLLER

- Şekil 2.9.1 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Modeli (Rahim, 1986) ..... 52
- Şekil 2.9.2 Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli (Thomas ve Ruble, 1977) 55
- Şekil 3.5.1 Thomas ve Kilmann'ın 5 Çerçeve Çatışma Yönetim Modeli.....68



## KISALTMALAR LİSTESİ

ROCI-II: Rahim Organizational Conflict Inventory (Rahim Örgütsel Çatışma

Envanteri-II)

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

Bkz.: Bakınız

Akt: Aktaran

M1....M14: Müdür1, Müdür2.....Müdür14

M-Ö: Müdür-Öğretmen

M-V: Müdür-Veli

M-Y: Müdür-Müdür Yardımcısı

M-M: Müdür-Müdür

M-ÜM: Müdür- Üst Müdür

## **Bölüm 1: Giriş**

Bu bölümde genel bakış, problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırma soruları ve araştırmanın önemi sunulmuştur.

### **1.1 Genel Bakış**

Temelde aynı sistemin çarkında dönse bile bütün eğitim kurumları birbirinden ayrı bir kurum kültürüne sahiptir. Bu kurum kültürünü oluşturan faktörler; okulun türüne ve kademesine göre, çevresine göre, sosyo-ekonomik düzeyine göre, öğrenci-veli-öğretmen profiline göre ve yöneticisine göre değişir. Böylece eğitim kurumlarında ortaya çıkan çatışmalar da kendi bünyesinde farklılık gösterir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin çatışmalara bakış açısı da, kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri de yöneticilerin alan konusunda uzmanlık göstermesi beklenir. Çatışma, olumsuz bir yargı olmasına karşın doğru şekilde yönlendirip, örgütün yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırılabilir. İşte bu noktada çatışma yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Demirtaş & Güneş, 2002).

Yönetici örgütlerde meydana gelen çatışmaları yönetebilecek liyakatte değilse çatışmayı yönetmek yerine sonuçta çatışmanın bir parçası haline gelir ki bu durumda bir eğitim yöneticisinin yönetme konusundaki beceriksizliğini ortaya koyar. Eğitim yöneticilerin çok azının çatışma yönetimi ile ilgili bilgiye sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çatışmayı yetkece yönetmesi bu alanda sürdürülen çalışmaları ve araştırmaları inceleyip takip etmesi ve çatışma yönetimi hakkında bilgi sahibi olması ile yakından ilgilidir. Bu yüzden çatışma iyice anlaşılmalı ve bilinçli yönetilmelidir (Osland, 2001).

Bir yönetici yeni gelişmeleri takip edip kendini güncellemiyor ve doğru kararlar alamıyorsa çatışmaları etkili yönetemeyecektir. Ülkemizde ise; eğitim yönetimi yeni yeni önem kazanmaya başlamıştır ve akademik alanda eğitim yönetimine yönelik lisansüstü çalışmalarda son zamanlarda artış görülmektedir. Okul müdürlüğü-müdür yardımcılığına alan bilgisini aynı zamanda yönetmelik bilgisini ölçen bir sınavla atama yapılarak liyakate hitap eden ayrımlar yapılmaya çalışılmaktadır ancak okullarda mevcut yöneticilerin hepsi öğretmenlik mesleğinden ayrırlıp yöneticiliğe geçen yöneticilerdir. Bir çoğu eğitim yönetimine hakim değildir;



bu da çoğu zaman eğitim yönetimde aksaklıkların yaşanmasına yani var olan çatışmaların olumlu bir şekilde sonuçlanamamasına neden olmaktadır. Çatışmalar ne iyi ne de kötüdür. Çevremizde yaşanan çatışmalar olumsuzlukların bir göstergesi olabileceği gibi olumlu durumların da bir habercisi olabilir. Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl değerlendirildiğine ve çatışmanın hangi tekniklerle ve hangi şekilde yönetildiğine bağlıdır (Karip, 2013).

İnsanların iletişim içinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Birey veya grup hedefine ulaşmak için çalışırken sürekli bir iletişim içindedir. Bu iletişim devam ettiği sürece taraflar arasındaki etkinliklerde uyumsuzluk ve anlaşmazlık iki taraf arasında çatışmaya neden olur (Rahim, 1992). Kurumları yöneten kişiler, zamanla çatışmanın kaçınılmaz bir hal aldığına farkına varmış ve çatışmaları, kuruma ve bireylere yarar sağlaması için çalışmıştır. Böylece çatışmalar üstü kapatılan olaylar olmaktan çıkıp kurum ya da bireyler için yarar olarak kabul edilmiştir. Çatışmaları çözme yöntemleri gelişim ya da sosyal değişim adına bir fırsat olabilir (Öner, 2000). Özetle yöneticilerin çatışma yönetimi ve çatışma yönetimi stratejileri hakkında teoride olması gerektiğine dair düşünceleri ve uygulamada gösterdikleri performansın günümüz eğitim sistemiyle ne kadar örtüştüğü bu araştırmada sorgulanmak istenmiştir.

## **1.2 Problemin Durumu**

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri hakkında bir çatışmada idealde olması gerektiğini düşündükleri stratejiler ile gerçekte yaşadıkları çatışmaları yönetirken kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri örtüşmekte midir ve okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri hakkındaki görüş ve değerlendirmeleri bazı değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Okul müdürlerinin çatışma yönetimine bakış açısının önem kazanması ve çatışmaların artık çağdaş yöntemler ile çözülmesi gereği nedeniyle bu araştırmanın problemi oluşturulmuştur. Başta okullar olmak üzere, tüm örgütlerde diğerlerine zarar vermeye yönelik tutum ve davranışların yerine çatışma yönetme bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeye yönelik tutarlı, kararlı ve uzun soluklu bir çaba içine girilmelidir (Karip, 2013).

### **1.3 Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri hakkında idealize ettikleri düşünceler ile uygulamada çatışmaları yönetirken kullandıkları stratejilerin tutarlılık gösterip göstermediğini ortaya koymak ve okul müdürlerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerin hangi faktörlere göre nasıl değiştiğini belirlemektir.

### **1.4 Araştırma Soruları**

Bu araştırmanın soruları, çatışma yönetimine ait alan yazın taranarak, İstanbul ilinde bulunan farklı kademelerde ve farklı tür okullarda müdür olarak görev yapan katılımcıların çatışma yönetimi hakkında görüşlerini incelemek ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini belirleyip idealde tercih edeceklerini söyledikleri stratejilerle mukayese etmek için hazırlanmıştır. Araştırmanın soruları aşağıdaki gibidir:

1. Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin genel görüşleri hangi faktörlere göre nasıl değişmektedir?

2. Eğitim yöneticilerinin idealde tercih edecekleri çatışma yönetim stratejileri ile gerçekte kullandıkları çatışma yönetim stratejileri birbirleriyle ne kadar örtüşmektedir?

### **1.5 Çalışmanın Önemi**

Çatışma yönetimi hakkında yapılan çalışmaların alan yazında ulaşılabildiğimiz kadarını incelediğimizde genellikle çatışmaların ve çatışma yönetiminin özel sektöre, toplam kalite yönetimine ve insan kaynaklarına yönelik yansımaları üzerine çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Atiker (Konya Ticaret Odası 2006), özel kurumlarda çatışmalar, çatışmaların nedenleri ve çatışma çözümüne yönelik yöntemleri incelemiştir, Topaloğlu ve Avcı (2008), çatışma nedenleri ve yönetimini otel işletmesi yöneticilerine yönelik incelemiştir, Tağraf ve Arslan (2003), krize neden olan süreci izleyen ve kriz yönetimini inceleyen bir rapor hazırlamıştır, Karcıoğlu, Gövez, Kahya (2011), kurum yöneticilerinin üslubunu ve kullandıkları kriz yönetim biçimini incelemiştir. Eğitim kurumlarındaki araştırmalar incelendiğinde ise; öğretmen-öğrenci çatışmaları veya öğretmen-yönetici çatışmalarının incelendiği görülmüştür. Gümüşeli (1994), okul müdürlerinin

öğretmenler ile aralarındaki kriz yönetme stillerini incelemiş, Sözen (2002), okul yöneticilerinin çatışma yönetim biçimlerini ve bunun öğretmenlerin yaşadığı stres düzeyine olan etkisini, Özmen ve Aküzüm (2010), okulların kültürel yapısı içinde okul müdürlerinin çatışmaları nasıl değerlendirdiğini ve çatışma çözümünde okul müdürlerinin davranışlarını incelemiştir. Çatışma yönetimi üzerine yapılan araştırmaların sadece bir kısmının nitel araştırma yöntemleri ile yapıldığı çoğunlukla nicel yöntemlerin kullanıldığı görülmüştür.

Çatışma yönetimi hem işletme hem de eğitim literatüründe sıklıkla araştırılmış olmasına rağmen eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine yönelik idealize ettiği düşünceler ile pratikte uyguladığı stratejilerin birbiri ile bağdaşp bağdaşmadığını ortaya koyarak eğitim yöneticilerini kendileriyle yüzleştiren sorgulatmaya yönelik böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden ötürü bu tez çalışması ele aldığı konu ve çalıştığı yöntem bakımından önemlidir ve literatürdeki eksikliği kapatacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilk defa çalışılan bu konu hali hazırda görevde bulunan eğitim yöneticilerine ve gelecek nesile yetişen yöneticilerimize ışık tutacağı düşünülmektedir.

## 1.6 Tanımlar

**Çatışma:** Örgüt içindeki birey ya da gurupların kendi içlerinde, aralarında ya da örgütle, çeşitli nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3).

**Çatışma Yönetimi:** Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak verimi artırıcı bir unsur haline getirme sürecidir (Gümüşeli, 1994:22).

## Bölüm 2

### Alan Yazın Taraması

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla; çatışma kavramı, klasik, davranışçı ve etkileşimsel yaklaşımın çatışmaya bakışı, çatışmanın aşamaları, çatışmanın fonksiyonları ve türleri, kaynaklarına göre çatışmalar, çatışmanın kaynakları çatışma yönetiminin önemi, çatışma yönetimini etkileyen faktörler ve çatışma yönetim stratejileri sunulmuştur.

### 2.1 Çatışma Kavramı

Çatışmanın Türkçe sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (TDK, 1977). İngilizce'de 'conflict' şeklinde kullanılan bu sözcüğe Türkçe'de tam karşılık bulunamamaktadır. 'Conflict' kavramına çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma vb. anlamlar yüklendiği görülmektedir (Gümüşeli, 1994). Çatışma kavramına günlük kullanımda genellikle şiddet, yıkım, düşmanlık, kavga ve savaş içeren anlamlar verilmiştir (Mayer, 1990). Zora düşürülme, engellenme gibi çatışma da iş görenin örgüt ortamıyla kurduğu dengeyi bozan, iş göreni yeniden denge kurmaya zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır (Başaran, 1982). Çatışma sözcüğünün anlamı hususunda evrensel bir uzlaşma olmamakla beraber, bu kavramın genellikle toplumsal taraflar arasında faaliyetlerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık olarak tanımlandığı görülmektedir (Tjosvold, 1991).

Çatışma kavramının oluşumu insanlık tarihi ile neredeyse eş değerdir, insanın olduğu her yerde çatışmanın çıkması da doğal bir durum olarak karşımıza çıkar; çatışma konusu özellikle 1970'li yıllarda başlayarak, başta ABD olmak üzere tüm dünyada, örgütsel yaşamın odak noktası olmuştur. Aynı zamanda çatışmanın; biri insanların üzülmeye sebep olan diğeri ise işgücü kaybına ve organizasyonların zaman kaybetmesine sebep olan sonuçları, ülkeleri çeşitli organizasyonlar kurmaya, örgütleri de bu olumsuzlukları en aza indirmek amacıyla eğitimlere aktif olarak katılmaya yol açmıştır (Dagli & Sigri, 2014). Günümüzde çoğalan rekabet ve işgücünün bölünmesinden ötürü organizasyonlar yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıyadır. Yöneticiler zamanlarının % 21'ini çatışmaları

çözmeye harcamaktadır (Caudron, 1999). Bu da çatışma kavramının önemini ve ne kadar sistematik bir biçimde yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir (Pondy, 1967). Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikeli durumların habercisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır (Karip, 2003). Çatışma, birbiriyle bir şekilde iletişim içinde olan insanların aralarında geçen bir şeyin uygun olmadığını anlamalarına dayalı olan etkileşimdir ki tarafların bu etkileşim içindeki algılamalarında da aralarında sorun olan konuda karşı tarafın denk düşmeyen bir davranışının sebep olduğu düşüncesi bulunmaktadır (Folger, Poole & Stutman, 2013). Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında farklı nedenlerden oluşan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1998). Çatışma bir ya da birden fazla örgütsel ya da bireysel taraf aşağıdaki durumlardan biri ile karşı karşıya geldiğinde ortaya çıkabilir (Rahim, 1992):

1. Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, istek ve çıkarlarına zıt düşen bir girişimde bulunmasının istenmesi,
2. Başka bir birey ya da grubun temsilcilerinin uygulanmasına engel olacak, onlara uygun olmayan bir davranışın tercih edilmesi,
3. Bütün tarafların ihtiyacını karşılayamayacak kadar kısıtlı bir kaynaktan birden fazla tarafın yararlanmak istemesi,
4. Ortak kullanılan bir toplumsal alanı paylaşan tarafların değerlerinin, davranışlarının, yargılarının ve fikirlerinin diğerlerinininki ile uyuşmaması,
5. Ortak eylemlerde diğer bireylerden farklı davranışlar sergilenmesi,
6. Tarafların bir görevi, işi veya işlevi ortaya koymada performanslarının diğer bireylerin eylem ve işlemlerine bağımlı olması

Çatışma kaçınılmaz olduğundan dolayı yapılması gereken; çatışma sürecinin ortaya çıkaracağı olası imkanları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerine engel olmak için çatışmayı etkin bir biçimde yönetmektir (Karip, 2013).

Eğitim kurumlarının temel unsurlarını, öğrenci öğretmen, yönetici ve eğitim programları ile bina, araç gereç gibi fiziki şartlar oluşturur. Ancak bu unsurlar içinde okulun ihtiyacı olan uygulamaları gerçekleştirecek, kültürünü yaşatacak ve yapısını koruyacak okul müdürlerinin ayrı bir önem teşkil etmektedir. Bir eğitim yöneticisi olan okul müdürü, yönetimde organizasyonu olduğu haliyle devam ettiren temel görevlerin yanında yönetim organizasyonu, okul vizyonunu gerçekleştirme arayışında ileri götüren ve yönetim uygulamalarına yenilik getiren görevlerde bulunmaktadır (Kaykanacı, 2003). Bu görevlerinin yanı sıra okul yöneticisinin olabilecek krizlere her an hazır olması gerekir, çünkü okul ortamındaki enerji ve gruplar daha akılcı olduğu için ufak tartışmalar bile beklenmedik çatışmalara neden olabilir. Okul yöneticisi bu çatışmaları önce iyi analiz etmelidir (Bursalıoğlu, 1999). Okullarda; görev dağılımı, maddi kaynaklar, sınıf içi ders etkinlikleri, sınıf dışı ders etkinlikleri, ödüllendirme, ceza, değerlendirme, müdürün güç-yetki kullanımı, öğretmenin geç gelmesi, izin, siyasi mevzular, öğrenci hal ve hareketleri, kılık-kıyafet, tayinleri, kaynak dağılımı gibi konularda çatışmalar yaşanmaktadır (Karip, 2003). Okul yöneticisi, çatışmaları nasıl doğru yöneteceğini ve okulun menfaatleri için nasıl yönlendireceğini bilmelidir (Doğan, 2002). Çatışmayı çözüme odaklı kullanan yönetici ancak o zaman çatışmanın olumsuz etkilerinden kurtulabilir (Fritz, Lunde, Brown & Banset, 1999). Çatışmanın kurum ve örgüt için başlıca şu yararları olacaktır:

1. Birey çatışmalar yoluyla, gerçek duygu ve düşüncelerini aktarabilir ve böylece kendini daha iyi hissedebilir. Bu da örgütte daha doğru ilişkilerin oluşabilmesine yardımcı olur.
2. Çatışma; bireylerin, örgütteki diğer bireylerin düşüncelerini ve bakış açılarını da görebilmelerini, kabul edebilmelerini ve ben merkezli olmaktan soyutlanmalarını sağlayarak psikolojik anlamda olgunluğa ulaştırır.
3. Bireyler çalışmalarını daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlara yöneltip daha verimli ve etkili olabilirler.
4. Çatışma artık değişmesi gereken çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görev ve sorumlulukların, yapıların ve hedeflerin sorgulanması ve

değiştirilmesi için gereken ortamın oluşumu için destek sağlar (Karip, 1999).

## **2.2 Klasik, Davranışçı ve Etkileşimsel Yaklaşımın Çatışmaya Bakışı**

Çeşitli düşünür ve örgüt yöneticisine göre örgütsel çatışmaların farklı anlamlarda yorumlandıkları genel olarak bilinen bir gerçektir. Bu gerçek gerek çatışmalar hakkında gerekse çatışmalarla ilgili varsayımlarda kendini açık ve net olarak göstermektedir. Buna göre, çatışmaya dair geleneksel yaklaşım, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılmasının gerektiğini savunurken; davranışsal yaklaşım da, genel anlamda çatışmalarla hayatta kalmayı kabullenmekte etkileşimsel felsefe ise; çatışmaların örgütsel etkileşimi arttıracak bir biçimde desteklenmesini, şekillendirilmesini ve yönetilmesini savunmaktadır (Kılınç, 1985). Ayrıca çatışmayla ilgili tarihteki ilk varsayımlar, çatışmaları daima kötü; taraflar arasındaki işbirliği, etkinlik ve samimiyet anlayışını azaltıcı; kaçınılabilir ve kaçınılması gerekli olan örgütsel olgular olarak ifade edilmesi eğiliminin güç kazanması; çatışma hakkında bu varsayımların tekrar gözden geçirilip incelenmesini ve değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır.

**2.2.1 Klasik yönetim anlayışına göre çatışma.** Yönetim alanında sistemli bir şekilde bilgi topluluğunu oluşturan ilk yazarların eserlerini ve düşüncelerini klasik yönetim anlayışı kuramı altında toplamak mümkündür (Can, 2001). Klasik yönetim kuramı ile ilgili ele alınabilecek çok sayıda düşünce akımı, görüş ve araştırma olmasına rağmen alan yazında en fazla karşılaşılan ve yönetimdeki evrensel unsurlar ve prensipler olarak kabul edilen yaklaşımlar Taylor'un liderliğini yaptığı 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımı', Fayol'un 'Yönetim Süreci Yaklaşımı' ve Weber'in 'Bürokrasi Yaklaşımı'dır (Schermerhorn, 1996).

Taylor'a göre, çalışan personelin ve yöneticilerin işbirliği halinde ortaklaşa çalışmalarını sağlanamazsa, diğer tüm yöntemler ve yönetim ilkeleri geçerli olmaktan çıkar ve değersizleşebilir (Efil, 1987). Çatışma ortamında çatışmalara engel olup çatışmanın meydana gelmemesi için yönetsel unsurların hiçbir tavize yer vermeden uygulanması gerekir (Özalp, 1987). Klasik yönetim kuramı içinde bulunan ve bürokrasi yaklaşımını geliştiren Weber'in değerlendirmelerine göre çatışmanın minimum seviyeye indirilebilmesi için bürokratik yapının temel unsurlarına

uyulması gerekir. Bir diğerklasik yönetim kuramcısı olan Fayol da çatışmaların örgütsel çalışmalara ve verimliliğe zarar verdiğini ileri sürmüştür (Karip, 1999).

Geleneksel yönetim kuramı olarak da ifade edilen klasik yönetim anlayışının çatışmaya yaklaşımı ‘örgütlerde meydana gelen bütün çatışmalar yıkıcıdır ve yönetimin en önemli görevi de örgütü bu çatışmaların etkisinden kurtarmak’ şeklindedir. Klasik yönetim anlayışı, kurumların sağlam bir örgütsel temele kavuşması adına, çatışmalardan tamamen uzak olması gerektiğine inandığından, çatışmalardan kaçınılması ya da çatışmaların ortadan kaldırılması gerekliliği üzerinde durmuştur (Kılıç, 2001). Klasik yönetim kuramının değerlendirmelerine göre, örgütte yaşanan bütün çatışmalar gereksizdir ve örgüt sistemine zarar verir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2001).

Klasik yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çatışmanın örgüt ve kurum için zararlı olduğuna ve çatışmayı ortadan kaldırmanın gerektiğine inanmaktaydılar. Bu görüşü reddeden Caudron ‘ çatışma yönetimi hakkında ne öğrendiysem hepsini annemden öğrendim’ deyip şöyle devam ediyor: ‘bize daima kavga etmenin ve zıt düşmenin duygusuz boğaların işi olduğu öğretilmişti, nezaket sahibi ve tertipli insanlar başkaları ile her zaman iyi geçinmeye çalışmalı idi. Fakat bana göre böyle bir düşünce aslında çözmekten öte daha çok problem yaratır’ (Caudron, 1999). Özellikle 90’lı yılların başlarında davranış bilimci düşünürler, makul düzeydeki çatışmanın örgütlerin ve kurumların gelişimi için gerekli olduğunu ve çatışmanın yönetimi konusu üzerinde yeniden düşünmeye başladılar (Robbins, 1944).

Klasik yaklaşımda çatışma örgüt etkisini kaybeder. Bu nedenle çatışmanın mümkün olduğunca en aza indirilmesi hatta bütünüyle önlenmesi gerekir. Aslında, neyin nasıl yapılacağına ve örgüt kaynaklarının nasıl değerlendirileceğine astlardan bağımsız olarak örgüt yöneticilerinin karar verdiği bir örgüt anlayışında, yönetim gerekli işlevlerini tam anlamıyla yerine getiriyorsa, çatışma kesinlikle söz konusu olmamalıdır (Rahim, 1992). Taylor’un temsil ettiği bu kurama göre, yönetim dışında kalan çalışanların düşünmesi israftır. Çünkü örgüt zaten düşünmesi ve verimliliği artırması için yönetime para ödemektedir. Astların görevi ise, yönetimin emrettiği uygulamaları aynen yerine getirmektir. Böyle bir anlayış iyi bir yönetimin var olduğu



bir ortamda çatışmayı söz konusu bile etmez. Yönetim işlevlerini eksiksiz ve doğru bir şekilde yerine getiriyorsa, çatışmanın tamamen yok olması gerekir (Karip, 2013).

Klasik yönetim anlayışı çatışmaların engellenmesi veya bastırılması için yetkilerin açık ve kesin olarak tanımlandığı, görevlendirmenin sağlandığı, hiyerarşik bir yapıya sahip mekanik olan net çizilmiş bir örgüt reçetesi sunmaktadır. Örgütte uyum ve düzen ancak böyle sert bir yapı ile sağlanabilir. Klasik yönetim anlayışında yer alan Max Weber'in bürokratik örgütünde de çatışmaların ya da kurallardan sapma oluşturacak bir davranışın kesinlikle yeri yoktur. Bireylerin davranışları açık ve net kurallarla belirlenir ve sınırlanır (Rahim, 1992). Çatışmaya yönelik bu yanılığın bugün hala birçok yönetici tarafından sahiplenildiğini görmekteyiz. Bir lise müdürünün, okul müdürü yetiştirme seminerlerinden birinde çatışma konusu işlenirken; 'Arkadaşlar bunlar üzerinde bu kadar konuşmaya gerek yok. Bir okul müdürünün asli görevi mevzuatın gereklerini hakkıyla yerine getirmek ve uygulamaktır. Mevzuatın gerekleri yerine getirildiğinde zaten çatışma diye bir şey kalmaz. Ayrıca ortada bir çatışma varsa, o da tabii ki mevzuata göre çözülür...' biçiminde yaptığı çıkış bunun somut bir örneğini oluşturmaktadır. (Hendricks, 1991).

Klasik yönetim kuramının temsilcileri arasında, çatışmayı zararlı, yıkıcı ve mutlaka 'ortadan kaldırılması' gereken bir durum olarak görmeyen tek isim Mary Parker Follet'tir. Follet'a göre bir örgütün kat ettiği yolu, örgütteki çatışmaların kalitesini izleyerek değerlendirebiliriz. Yapıcı bir çatışma kurum için çok önemli bir değerdir (Rahim, 1992).

Klasik yönetim kuramının savunucularının ortak görüşlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şimşek, 2001):

1. Çatışma önlenebilecek ve önlenmesi gereken bir olgudur.
2. Çatışma; yönetimin iş bilmezliğinden, yönetimin ilke ve prensiplerinin iyi uygulanamamasından meydana gelir.
3. Çatışma, kurumun yapısını bozar; örgütte istikrarsızlığa neden olur ve işgücü verimliliğinin, etkinliğin artmasını engeller.

4. Yöneticilerin en temel görevi çatışmaları ortadan kaldırmaktır.
5. Çatışma konusunda asıl otoritenin yasal ve yönetsel kurallarını takip etmek çok önemlidir.
6. Kurumun başarısı çatışmanın ortadan kaldırılmasına bağlıdır.

**2.2.2 Davranışsal yönetim anlayışına göre çatışma.** Klasik yönetim yaklaşımından sonra gelen davranışsal yönetim kuramı; örgütlerde insana, insan psikolojisine, insan davranışlarını etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bu ilişkilerin geliştirilmesine değer veren anlayıştır. Davranışsal yönetim anlayışı esasında, örgütlerin her şeyden önce bir toplumsal yapı ya da sosyal bir sistem olduğunu vurgular (Doğan, 2001). Bu görüş, çatışmaların bütün grup ve örgütler için doğal bir durum olduğunu, ortadan kaldırılamayacağını hatta çatışmanın örgütün performansını iyi yönde etkileyebileceği zamanların olabileceği düşüncesini savunmuştur (Robbins, 1994). Davranışçı yaklaşım anlayışına göre çatışmanın yıkıcı etkileri olduğu kadar yapıcı etkileri de söz konusudur. Davranışsal yaklaşımın yönetimi; çatışmaları, örgütlerde ortaya çıkan bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve var olan sorunlara daha sağlıklı çözümler geliştirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle işlevsel ve olumlu çatışma şeklinde nitelendirmektedir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005).

Davranışçı yaklaşım çatışma konusu ile ilgilenir ve 1940'lı yıllardan 1970'lerin ortalarına kadar kendisini hissettirir. Ayrıca örgütü; gereksinim, hedef, beklenti ve menfaatleri her zaman çatışma halinde olabilecek gruplardan ve bunların oluşturduğu sürtüşmelerden meydana gelen bir sistem olarak görür ve bu sistem içinde çatışmanın ortaya çıkmasını da çok doğal bir durum olarak kabul eder (Kılıç, 2001).

Davranışsal yaklaşımın genel olarak çatışmaların bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksız olduğunu ileri sürmüşler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Tekarslan, 2000). Beşeri ilişkiler ya da insan ilişkileri yaklaşımı olarak da ifade edilen bu görüşe göre çatışma, tüm örgüt ve kurumlar içinde yer alan doğal bir olaydır (Huczynski & Buchanan, 1991).

Davranışçı yaklaşımı savunanlara göre çatışma; kötü değildir ancak iyi ve etkili yönetilmesi gerekir. Yönetildiğinde ise olumlu sosyal işlevleri olacaktır. Karmaşık örgütler, doğaları gerektirdiğinden çatışma içerisinde olacaktır. Bu çatışmalar, kişiler ve gruplar arasında oluşan farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Çatışmanın yok edilmesi, bu farklılıkların da yok edilmesi anlamına gelecektir. Ancak etkili bir yönetim bu farklılıkları sahiplenmeli ve korumaya çalışmalıdır (Saygı, 2003).

Klasik yönetim kuramının, bütün çatışmaları işlevsel olmaktan uzak ve örgüte zarar veren kötü oluşumlar şeklinde görmesine karşılık olarak; davranışçı yaklaşım ise örgütte ortaya çıkan problemlerin en azından bir kısmının, bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve var olan sorunlara daha sağlıklı ve işe yarar çözümler getirebilmek için, yönetimi harekete geçirmesi sebebiyle 'işlevsel çatışma' şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir (Şimşek, 2002). Bu bilgilere dayanarak, davranış bilimcilerin çatışmayı tam anlamıyla sahiplendikleri ve kabul ettikleri düşünülebilir. Burada çatışmanın varlığı ussallaştırılmaktadır. Çünkü örgüt doğası gereği çatışma hep var olacaktır ve kaçınılmazdır. Bu nedenle, çatışmalar azaltılabilir, çözülebilir ancak ortadan kaldırılamaz. Bu durumu doğal karşılamak gerekir. Davranışçı yönetim kuramı, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve özellikle grup çatışmalarının örgütsel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmeye dayalı hissedilir dercede katkısı olduğuna inanmaktadır (Ertekin, 1993).

**2.2.3 Çağdaş (etkileşimci, modern) yaklaşıma göre çatışma.** Örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern ve çağdaş bir yaklaşımla ortaya koyanlar, alan yazına 'etkileşimciler' olarak girmişlerdir. Bu yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan daha farklı olarak en iyi şekilde bir çatışmayı açıkça yürütmeye yönelir ve çatışma yönetimini, motivasyon ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde ifade eder (Baysal & Tekarslan, 1996). Etkileşimci yaklaşım; barışçıl, işbirlikçi, sakin ve aşırı uyumlu bir örgütün durağan, ilgisiz, değişim ve yenilik ihtiyaçlarına tepkisiz kalma eğiliminde olduğu düşüncesinden hareketle, olabilir düzeyde bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin verimliliğini, özeleştiriyi yapma yeteneğini ve devamlılığını sağlayacağını öne sürer (Rollinson, 1998; Tekarslan, 2000). Bu görüşe göre çağdaş yönetim anlayışında çatışma, değişimin ve yeniliğin lideri durumundadır (Stoner, 1978). Bu nedenle çağdaş yönetim kuramının çatışma konusuna en büyük

katkısı, grubun kendi kendisini değerlendirebildiği, iyi kurulmuş bir liderlik modeli içinde verimliliğini kullanabildiği sistematik bir örgüt oluşturabileceği düşüncesidir (Özkalp & Kirel, 2001).

Klasik yaklaşım örgütü, ancak bilimsel çatısıyla; davranışçı yaklaşımın beşeri ilişkiler açısından ele alınıp inceleme konusu yapılmasına karşın, çağdaş yaklaşım ya da diğer adıyla modern yönetim düşüncesi örgütü, örgüte ait bireyleri, grupları ve örgütün tümüyle aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve inceleme konusu yapmıştır (Alpungan, Oktav, Demir & Üner, 1995). Etkileşimci yaklaşım gerçekte davranışçı yaklaşıma çok yakın olmasına rağmen çatışmanın teşvik edilmesi hususunda davranışçı yaklaşımdan ayrılır. Etkileşimci yaklaşıma göre sistemi oluşturan örgütte çatışma olmaması örgütün sağlığı ile ilgili problemlerin olduğunu gösterir. Çatışmanın olmaması, örgüte karşı ilgisizliğin ve örgütteki monotonluğun belirtileri olup bireylerin değişime ve yeniliğe kapalı olduğunu belirtir (Akt. Yeloğlu, 2007).

Modern yaklaşımla çatışmaya yol açan nedenlerin dikkatlice analizi sonucu örgütsel ve bireysel açıdan sakıncalı çatışmalarla başa çıkılması, yine örgütsel ve bireysel performansı, verimliliği artırıcı çatışmaların yönetilmesi gerekir (Kılınç, 1986). Bireyler iyi bir iş, unvan ve kalıcı bir isim için; kurumlar güç ve kaynak için; çıkar grupları, politik ve siyasi uzlaşma için çatışma yaşayabilirler. Tüm bu koşullar altında her hangi olası çatışma kaçınılmazdır (Bolman & Deal, 1984). Çağdaş yönetim anlayışına göre, çatışmanın asıl amacı örgütlerde öğrenmeyi sağlamaktır. Herkesin olaylara aynı pencereden baktığı bir ortamda hayati bir öğrenme gerçekleşemez. Örgüt yöneticilerinin enerjisi ve aktiviteyi devam ettirebilmesi için, değişik fikirleri olan ve kendisinden farklı düşünen çalışanları bir araya getirmesi gerekir (Barlew, 1980).

Çağdaş yönetim kuramının savunucularının ortak ilkelerini aşağıda yer aldığı gibi sıralayabiliriz:

1. Çatışma her yerde ve her zaman kaçınılmazdır.
2. Çatışma; örgütün yapısı, amaçlardaki olası farklılıklar, hat ve kurmay personelin algı, değer ve bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden ortaya çıkar.

3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi örgütün başarısında azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin yapması gereken, çatışmayı örgütsel başarıya ve gelişime hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. En yüksek seviyede örgütsel iş başarımı kabul edilebilir düzeyde bir örgütsel çatışmanın oluşumunu gerekli kılar (Şimşek, 2001).

### 2.3 Çatışmanın Aşamaları

Çatışmalar bütün toplumlarda gerçekleşen dinamik bir etkileşim ve iletişim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda kendini hissettirir. Çatışmalar dinamiktir; çünkü çatışma söz konusu olduğunda taraflar kendi pozisyonlarını karşı tarafın davranışına göre ayarlar (Tolunay, 1990). Örgütsel çatışmalar, çatışan tarafların farklı özelliklerinden ve çatışmadan önce yaşadıklarından, çatışmaya neden olan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyo-kültürel çevreden, çatışma ile ilgilenen diğer izleyicilerden, çatışmada uygulanan yöntem, teknik ve taktikler ile çatışmanın yarattığı sonuçlardan etkilenen, çevresindeki geniş alana tüm etkisini yayan bir uzun bir süreçtir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005).

Çatışma örgütün hangi biriminde ve düzeyinde hangi taraflar arasında olursa olsun çatışmayı yaratan her ne ise doğru tespit edilerek etkili ve bilinçli yönetilmesi mümkündür. Etkin ve dikkatli bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini maksimum seviyeye çıkaran, örgütteki çatışma düzeyini en üst düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm taktiğini benimseyen faaliyetler ve çalışmalar toplamı olarak tanımlanabilir (Akkirman, 1998). Çatışmaya henüz büyümeden müdahale etmeyen bir yönetici, çatışmanın önüne geçilemez duruma gelmesi ve olumsuz sonuçlar doğurması riski ile karşı karşıyadır. Çatışmaya müdahale etmek istediğinde ise yapıcı bir çözüm için çok zamansız davranılmış ve geç kalınmış olabilir (Karip, 1999).

Pondy (1967), çatışmanın sürekli işleyen bir süreç olarak değerlendirilmesi halinde daha iyi anlaşılabilirliğini vurgulamaktadır. Buna göre bir çatışma durumu beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: (a) Potansiyel çatışma (latent conflict); (b)

algılanan çatışma (perceived conflict); (c) hissedilen çatışma (felt conflict); (d) açık çatışma (manifest conflict) ve çatışmanın sonucunda meydana gelen yıkıcı ve olumsuz sonuçlar (conflict aftermath) dır (Pondy, 1967). Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışmaya yer verecek durumların varlığı söz konusudur. Bu durumlar doğrudan çatışmaya yönelik biçimde olmayabilir ama çatışmanın varlığı için bunlar gereklidir. Bu nedenler kişilere özel iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. Çatışma sürecindeki bir diğer aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması, analiz edilmesi ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar eğer hayal kırıklığı yaratıyorsa, çatışma potansiyel uyuşmazlık derecesinde gerçek düzeyine çıkmış olur. Çatışmanın üçüncü aşaması ise davranış aşamasıdır. Bu davranışlar kişiler arası rekabet, işbirliği, herhangi bir konuda uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar. Son evre ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bu sonuçlar ya örgütün başarısını arttırıcı (işlevsel) ya da başarıyı düşürücü nitelikte olacaktır (Can, 1999).

Keltner (1994) ise süreçte çatışmanın aşamalarını basit farklılıklardan şiddete doğru uzanan bir yelpaze biçiminde altı aşamalı bir şekilde belirtmektedir. Burada çatışma aşamaları herhangi bir çatışmanın yoğunluk derecesine göre sınıflandırılmış ve temelde büyük bir kutuplaşma ifade etmeyen farklılıkların anlaşmazlığa, uzlaşmazlığa, zıtlasmaya, yasal çekişmeye ve şiddete dönüşebileceği varsayılmıştır (Keltner, 1994). Çatışma durağan değildir, duruma göre derğişip bir aşamadan diğerine geçiş yapabilir. Göz ardı edilen ve önemsenmeyen bir çatışma kendiliğinden sönebileceği gibi ilerleyen süreçte aşamalar arası bir sıçrama ile bir anda yoğunlaşabilir (Karip, 2013). Hendricks (1991) çatışmanın bu özelliğinden dolayı yönünün belirlenmesinin ve hangi aşamada olduğunun saptanmasının güç olduğunu, ancak aşağıda sıralanan temel özelliklerin bilinmesinin çatışmanın doğru yönetilebilmesinde yararlı olacağını ifade eder:

1. Çatışmanın şiddeti arttıkça bireyin kendisi için de endişeleri artar.
2. Bireysel ilgi ve çıkarlar ne kadar önemli ise, çatışmanın yoğunluğuna paralel olarak kazanma isteği de bir o kadar şiddetlidir.
3. Çatışmanın şiddeti arttıkça 'iyi insanlar' bile başkaları için zararlı hale gelebilir.

4. Çatışmanın ilk aşamalarında etkili olan çözüm sağlayan stratejiler üst aşamalarında işe yaramayabilir, hatta istenmedik başka türlü sonuçlar ortaya çıkarabilir.
5. Çatışma aşamalar arasında yükseliş gösterebilir ya da tanımlanan altı aşamanın herhangi birinde aniden ortaya çıkabilir.
6. Çatışma sürecine dahil olan tarafların çatışmanın hangi aşamasında olduklarına ilişkin görüşleri taraflar arasında bazen farklılık gösterebilir.



Tablo 2.3.1

*Keltner'in Çatışma Yelpazesini, Rahim (2013)*

Aşamalar ve Faktörler	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama	6. Aşama
Çözüme götüren süreç	Tartışma Müzakere	Tartışma Pazarlık	Tartışma Münakaşa Pazarlık	İkna Baskı	Vekalet Kanıt sunma	Şiddet kullanma
Problem çözme davranışı	Ortak problem çözme	Seçenekleri değerlendirerek kabul etme	Ussal kanıtlar sunma	Duygusal ve mantiki Stratejiler kullanma	Yargıçlar önünde seçilmiş kanıtlar sunma	Psikolojik ya da fiziksel şiddet kullanma
Taraflar arasındaki ilişki	Dostluk Ortaklık	Yarışma	Karşıtlık Muhalif olma	Rekabet	Davalı Davacı	Düşmanlık Husumet
Amaçlar	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok sayar
Karşı tarafa yaklaşım	İşbirliği ve anlaşma	Tartışma Uzlaşmacı	Kazan Kaybet 1 Düşmanca	Kazan Kaybet 2 Uzlaşmaz	Kazan Kaybet 3 Dışlayıcı	Bir araya gelemmez
İletişim	Açık ve dostça	Açık fakat kısıtlı	Sınırlı ve gergin	Sınırlı ve planlı	Kontrollü Bloke edilmiş	Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar verme	Ortak kararlar	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma arabuluculuğuyla ortak karar	İlgililerin oylaması ya da üçüncü taraf kararı	Yargıç, Ya da jüri kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
Müdahale olasılıkları	Müdahale gerek yok	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	Yansız üçüncü tarafın hakemliği Oylama Seçim	Yargıç ya da jüri kararı Uzlaşma	Güç kullanarak müdahale Polis ya da askeri müdahale
Olası sonuçlar	Ortak anlaşma Ortak tatmin	İki tarafında tatmin olduğu, her iki taraf için de kabul edilebilir bir anlaşma	Ödün verme Uzlaşma Bir taraf kazanır	Bir taraf kazanır ya da çekilir Kazanan memnun kaybeden kabul eder fakat tatmin olmaz	Bir taraf kazanır Kaybeden kırgındır, çaresizdir	Biri kazanır Her ikisi de zarar görebilir Korku vardır
Kontrolden çıkma olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek



### **1. Aşama: Basit Farklılık**

Çatışmanın ilk aşaması olan basit farklılık taraflar arasında ciddi bir problem oluşturmayacak şekilde hafif derecede çıkar ve bireylerin tercih, değer, tutum ve davranış uyumsuzlukları neden olabilir. Bu uyumsuzluk çözümlenmediğinde, sonuca ulaşmadığında çatışma daha sonraki üst aşamalara sıçrayabilir. Bu aşamadaki çatışma genellikle karşılıklı anlayış, nezaket ve işbirliği içinde ortak bir çözüm elde edilebilir; ancak dışarıdan yapılacak olumlu ya da olumsuz bir müdahale veya bir üçüncü tarafın arabuluculuk yapmak istemesi problemin artmasına ve gerilimin yükselmesine neden olabilir.

### **2. Aşama: Anlaşmazlık**

Bu aşamada tarafların uyumsuzluğu bir önceki aşamadan daha belirgin bir hale gelebilir. Taraflar artık karşılıklı uzlaşmak yerine karşı tarafa isteklerini zorlayarak kabul ettirmeye çalışır ve artık ortak çözüm arama yerini taraflar arasında pazarlığa bırakabilir. Burada taraflar karşı tarafı dışlamasa da birbirini suçlayıcı bir dil kullanabilir. Zaman zaman ‘eğer bunu da kabul etmezsen...’ şeklinde tehdit içerikli ifadeler kullanılır. Sorunun çözümlenmemesi durumunda ya üçüncü bir kişinin arabuluculuğu ve tarafları uzlaştırması ile kriz aşılır ya da söz konusu çatışma daha üst aşamalara taşınır.

### **3. Aşama: Uzlaşmazlık**

Burada taraflar arasında beliren kutuplaşma net görülür ve tartışmanın gerilimi daha çok yükselir. Çoğunlukla tartışmalar ilk defa çatışmanın bu aşamasında ortaya çıkar; çünkü problem tarafların farklılıklar henüz basit düzeyde iken küçük çatışmadan kaçınmaları veya bu çatışmayı görmezden gelmeleridir. Tarafların anlaşabilmeleri için kendilerine göre belirli koşulları vardır, bu koşullar her iki tarafında rahatlıkla üzerinde anlaşabileceği makul koşullar olmalıdır. Taraflar birbirine teklifler verir, ikna etme çabalarına girer, kanıtlar getirir ve tehditler sunar. Aslında her iki tarafta ortak bir uzlaşma sağlanabileceğini bilse de birinin kazanıp diğerinin kaybedeceği düşüncesi hüküm sürer. Elde edilen sonuçtan tatmin olunmuş ve uzlaşma gerçekleşmiş görünse bile taraflardan birinin tekrardan karşı atak için harekete geçip şiddeti yeniden başlatması durumu söz konusu olabilir.

#### **4. Aşama: Zıtlaşma**

Bu aşamada taraflar arasındaki iletişim oldukça resmi ve sınırlı bir haldedir. Birbirlerini yalnız hata bulmak ve suçlamak için dinlerler. Çatışmanın çözülmesi için tarafsız olan üçüncü bir kişinin kararı ile ya da adil bir şekilde yapılan oylama ya da seçim gerekli olabilir. Taraflar bu süreçte birbirini doğru algılamaktan uzak olup dinlemeyecektir, işte bu nedenle onları ikna etmek çok önemli yer tutar. Uzlaşmazlık aşamasında ikna etmek mantıklı deliller sunma yöntemi ile yapılırken artık zıtlaşmada taraflar birbirini ikna etmek için mantıklı stratejiler ile duygusal stratejileri birlikte kullanma yoluna gider. Hatta çoğunlukla çatışmayı kazanmak için akılcı olmak yerine duygusal yöntemlere başvurulur. Taraflardan biri artık kendinden ödün vermek zorunda kalacaktır, çünkü ortak bir çözüme ulaşmak maalesef imkansız gibi görünmektedir. Sonuçta bir taraf bu çatışmayı kazanır ve diğer tarafın rızası olmasa bile ona durumu kabullenmekten başka bir seçenek kalmamıştır.

#### **5. Aşama: Yasal Çekişme**

Yasal çekişme evresinde çatışmaya neden olan konu hakime ya da bir jüriye sunulur. Taraflar kendilerini savunacak olan avukatlarını veya yasal temsilcilerini imkanlar eğer müsait ise kendileri belirler. Her iki taraf da çatışmayı kazanabilmek adına kanıtlar sunar ve tanıklar getirir. Bu aşamadan sonra gerekli görülen kararı yargıç ya da jüri verir ve sonuç olarak kaybeden taraf için uygun olan yasal yaptırımlar uygulanır. Böylece taraflar mahkeme tarafından verilen karara uymayı kendiliğinden kabul ederse ve yasalara uygun olacak biçimde davranırsa çatışma daha da alt seviyelere düşer ya da taraflar çatışmadan tamamen uzaklaşabilir. Eğer bu taraflar verilen karara uymazsa yaşanan çatışma en son ve en yıkıcı evre olan şiddete dönüşebilir.

#### **6. Aşama: Şiddet ve Kavga**

Çatışmaların son evresi olan şiddet ve kavga bireyler tarafından hiçbir zaman tercih edilmese de ne yazık ki taraflar birbirine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet kullanmaktan çekinmeyecektir. Artık bu aşamada amaç karşı tarafa aşırı derecede zarar vermek ya da daha ötesi ve en kötüsü onu ortadan kaldırmaktır. Bu evrede çatışmanın çevresindeki insanlar, kaynaklar, tesisler ve ilişkiler de yıkıcı bir derecede etkilenecektir. Daha önceki çözüm aşamalarında şiddet içermeyen çözüm yolları aranırken, bu son aşamada şiddet içeren fiziksel güç kullanımı görülür. Ayrıca

psikolojik, politik ve ekonomik şiddet de çoğu zaman fiziksel şiddet kadar olmasa bile yıkıcı ve geri dönüşü olmayan sonuçlar ortaya koyabilir. Bu aşamada kaybeden taraf kaybetmeyi hazmedemediği için yeniden şiddete başvurmak ve kendi üstünlüğünü kurmak üzere bir süreliğine sessiz kalmış olabilir; ancak çatışma çözülmemiş olup sadece ertelenmiştir.

## **2.4 Çatışmanın Fonksiyonları, Türleri ve Kaynakları**

Çatışmalar kendi içinde birçok değişiklik gösterir ve buna göre sonuçlarda farklılaşır. Bu bölümde çatışmaların işlevlerine, türlerine ve kaynaklarına göre çatışmanın nasıl farklılık gösterdiği incelenecektir.

**2.4.1 Çatışmanın fonksiyonuna göre.** Organizasyonlarda meydana gelen çatışma genel olarak, yapıcı çatışma ve yıkıcı çatışma olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülür. Olumlu ve işlevsel fonksiyon gösteren bu çatışmalar yapıcı; olumsuz ve işlev göstermeyen çatışmalar ise literatürde yıkıcı çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Pondy, 1967). Çatışmalar bu tanım üzerine nötr bir anlamı ifade eder ve çatışmanın işlevsel olması ya da işlevsel olmaması yönetimi sırasında uygulanan stratejiye bağlıdır (Earnest & McCaslin, 2000). Çatışmanın negatif ve olumsuz olarak görülmesi, çatışmanın ne demek olduğuna dair yeterli derecede bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya yalnızca olumsuz ve yıkıcı anlamlar yüklemekten ileri gelir (Mirzeoğlu, 2005).

Verimlilik ve işlevsellik, çatışma düzeyinin çok alt seviyelerde olduğu ve yüksek olduğu durumlarda azalma gösterirken, belirli ve denge bir düzeyde çatışma etkili biçimde yönetildiğinde ve olması gereken strateji kullanıldığında verimlilik, işlevsellik yükselir (Karip, 2013). Çatışmayı etkili bir şekilde yöneterek; hedefleri ve gerçekleşen uygulamaları yeniden ele almak, kaynak maliyetini düşürmek, kurumsal işlemleri daha etkili hale getirmek, takım çalışmasını ve beyin fırtınasının aktif işlemlerini sağlamak mümkün olabilir (Baron, 1986; Bergman & Volkema, 1989; Kindler, 1996; Murphy, 1994).

### **a) İşlevsel (yapıcı, olumlu) çatışma:**

Çatışma, çalışanların aldığı kararların kalitesini artırdığından üretici düşünmeye ve yeniliği güdülendiğinde, takım üyeleri arasında ilgi ve merakla yönlendirdiğinde, problemlerin açığa çıkarıldığı ve gerilimin rahatça sergilendiği bir

ortam oluşturulduğunda, öz eleştiri ortamını hazırladığında, yapıcı ve işlevseldir. Böylece takımın performansı hissedilir derecede artar (Ateş, 2004).

1. Çatışma sonucu, klasik yapıdaki eski liderlik ve yönetim tarzının yetersiz oluşu açığa çıkarak daha sistemli ve yeni bir liderlik stili gelebilir (Atiker, 2006).
2. Çatışma organizasyonlarda meydana gelen iletişimsizliği ortadan kaldırır (Aktan, 1999).
3. Çatışmanın kurumsallaşması söz konusu olabilir, yani bireyler biçimsel yapıya hiçbir zarar vermeden öfkelerini açığa vurup, rahatlayabilir bu da bizzat biçimsel yapı tarafından yerine getirilebilir (Atiker, 2006).
4. Çatışma, insanın doğal yapısında var olan şiddet ve saldırganlık dürtülerinin tatmin olmasına yardımcı olabilir (Evcimen, 2010).
5. Kişilerde ve gruplarda kişilik oluşumunu sağlar, karşılıklı bağlılığı ve performansı artırır, güvenin olduğu bir ortamda sorunlar açık olarak dile getirilebilir (Sims, 2002).

**b) İşlevsel olmayan (yıkıcı, olumsuz )çatışma:**

1. Örgütteki pozitif enerjiyi yok eder.
2. Çalışanların ruhen ve bedenen sağlıklarını bozabilir.
3. Kaynakların gereksiz kaybına neden olur.
4. Olumsuz, negatif bir çalışma ortamının oluşmasına neden olur.
5. Bir iş yapmak için gerekli oluşumu engeller.
6. Hasmane, düşmanca ve saldırgan davranışlarda artış görülür.
7. Grupların farklılığı yok olur ve tek bir kalıp halini alır.
8. Organizasyonun çalışma kapasitesini düşürerek maliyetleri yükseltir ve pazar payının giderek düşmesine neden olur.

9. Tarafların kendilerini diğer bireylerden, amaçlarını da örgütün amaçlarından daha üstün ve değerli görmelerine yol açabilir (Sims, 2002).

#### **2.4.2 Çatışmanın Türleri**

İletişimle gelişen süreç, örgütün bütün kademeleri arasında bilgi alışverişini sağlar. Bu süreç içinde yaşanan problemler örgütlerde bazı gerginliklere ve çatışmalara neden olabilir (Erdoğan, 1997). Etkin iletişime engel olan ve bu sebeple de örgütte ağır çatışmalara neden olan bazı problemler şöyle olabilir: anlamamaktan doğan güçlükler, algılamada negatif seçicilik, dinlememe sorunları, eksik iletişim bireyler arası çatışmaları doğurabilir (Cüceloğlu, 1995; Dökmen, 1997; Takan, 1997; Eren, 2000; Robbins, 2001).

Örgütsel çatışmaya yol açabileceği düşünülen yapısal özellikler ise şu şekilde sıralanabilir: statü ve maddi güç, bazı bürokratik nedenler, yönetime katılımdaki sorunlar, haksız yürütülen ödüllendirme sistemi, yöneticinin bireyler tarafından kabul görmemesi, hiyerarşik (ast-üst) yapı, fonksiyonel bağımlılık, yanlış veya belirsiz görevlendirme, düşük performans, kurumsal değişim ve örgüt politikaları (Stoner, 1978; Kılınç, 1985; Newstorn ve Davis, 1993; Tuğlu, 1996; Ertürk, 1998; Eren, 2000; Robbins, 2001). Çatışmaya yol açabilecek bireysel çatışma türlerine dayalı nedenler arasında gösterilen faktörler ise şunlardır: kişiliklerin ters düşmesi, fikir ayrılıkları, kişisel ilgi ve amaçların farklılığı, engellenmiş hissetme ve stres (Davis, 1988; Sandole & Kelman, 1993; Ussal & Kuşluyan, 1997; Rollinson, 1998; Tekarslan, 2000; Eren, 2000).

Çatışmalar bireylerarası, birey içi, bireyler ve gruplar arası, gruplar arası çatışmalar olarak sınıflandırılabilir. Bu, çatışmaları en doğru şekilde ayırt edebilmesi için yöneticinin işini her zaman kolaylaştırır.

#### **1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar**

Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğini tahmin edemediği veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar) beklediği veya kendisinden kapasitesinin üzerinde beklenti olduğu durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmasına yol açan

çatışmadır (Şimşek, 2003). Bu çatışmanın en çok görülen şekli rol çatışmasıdır. Bu çatışma, kişinin iki ya da daha fazla kaynak tarafından baskıya maruz kalması ile ortaya çıkmaktadır (Ertekin, 1993).

## **2. Bireyler Arası Çatışmalar**

Bu çatışma türü, genellikle kişisel farklılıklardan kaynaklanır. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı hedef, bilgi, yöntem, değer yargıları, inançlar çatışmaya neden olabilmektedir. Ayrıca farklı mizaç, tutum ve karaktere sahip bireyler arasında bu tür çatışmalar çıkabilmektedir (Mescon, 557-558). Rekabeti ve yarışmayı içeren bu çatışma türünün, gruplar arasındaki çatışmaların da oluşumunda büyük bir payı vardır. Bireyler arası çatışmalar, bir taraftan organizasyon içindeki grupların hareketlilik aracılığı ile gelişmesini sağlamaya çalışırken, diğer taraftan da sürtüşmeleri ve zıtlıkları da içerdiğinden bireyler arası iletişimi de azaltır (Tevrüz, 1999).

## **3. Bireyler ve Gruplar arası Çatışmalar**

Bu çatışma türü ise, daha çok aynı birimin yöneticisine bağlı çalışan grupların birbiriyle mücadeleye girmesinden kaynaklanır (Dinçer & Fidan, 2003). Genellikle bu çalışma gruplarının kendine has norm ve standartlarını örgüt üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları psikolojik baskılardan kaynaklanır (Ertürk, 204). Organizasyonlarda sık sık görülen bu çatışma tipi, bütçeden daha fazla pay alma gibi çatışmalarla ortaya çıkabilir (Evcimen & Tunç, 2004).

## **4. Gruplar Arası Çatışmalar**

Örgütlerde en çok ve en yaygın şekilde görülen çatışma türüdür. Örgütün vizyon, misyon, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde bir şekilde etkiler (Alper & Tjosvold, 2000). Bu çatışmaları yönetmek oldukça zordur. Çünkü yönetici de, bir grup çalışanı olarak çatışan taraflardan herhangi birisine mensup olabilir (Akat, 1994). Örneğin, yönetim ile personeller, muhasebe ile üretim, okullarda ise sınıf öğretmenleri ile genel kültür-genel yetenek öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanma olasılığı yüksek olan çatışmalardır (Karip, 2013).

## **5. Dikey ve Yatay Çatışmalar**

Çatışmalar, örgüt içindeki kademe ve yerlerine göre de sınıflandırılabilir. Bu kapsam dikey çatışmalarda (farklı hiyerarşik düzeyler arasında), yatay çatışmalarda ise (aynı hiyerarşik düzeyler arasında ve komuta-kurmay arasında) bu çatışma tipinden söz etmek mümkündür (Tuğlu, 1996; Takan, 1997; Alan, 2001; Canlı, 2001). Örgüt hiyerarşisinde değerlendirdiğimizde farklı yerlerde olan ast ile üst arasında yaşanan çatışmadır (Ertürk, 1999). Yatay çatışma ise şöyledir; aynı düzeydeki birim veya kademeler arasında görülen bir çatışma türüdür (Şimşek, 1995).

## **6. Emir – Komuta ve Kurmay Çatışmaları**

Örgütlerde görevde bulunan ve yürütmeye yetki ve sorumluluk sahibi olan emir-komuta ile kurmay personeli arasında ortaya çıkar. Örgütlerde emir komuta personeli dikey yetki ve sorumluluk taşır. Kurmay personelinde ise, böyle bir yetki yoktur. Yalnızca uzmanlıktan kaynaklı bir danışmanlık işlevi görür. Bütün bunlara rağmen her iki grup arasında yine de çatışmalar yaşanması söz konusudur.

## **7. Kaynaklarına Göre Çatışmalar**

Çatışma kaynaklarına ilişkin olarak yapılan bir sınıflandırmada çatışmalar; değer çatışması, veri çatışması, çıkar çatışması, yapısal çatışma ve ilişki çatışması olarak ifade edilmiştir (Moore, 1996). Rahim'in (1992) çatışma kaynaklarına ilişkin yaptığı sınıflama ise, Moore' un sınıflamasına göre daha ayrıntılıdır. Rahim'in kaynak sınıflamasının daha bilgilendirici düzeyde ve çatışmaların niteliğinin anlaşılabilmesine daha çok katkı sağlayıcı bir özellikte olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, çatışma türleri Rahim'in oluşturduğu sınıflamaya göre açıklanmıştır (Karip, 2013).

Çatışmalar, çatışmayı doğuran çatışma öncesi durum ve koşullara göre sınıflandırılabilir. Çatışmalar duygu, düşünce, değer, amaç farklılıkları gibi çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilir. Çatışmaların doğru ve net bir şekilde değerlendirilebilmesi için kaynaklarına göre sınıflandırılması uygun olabilir (Rahim, 1992).

**1. Duyuşsal Çatışma:** Psikolojik çatışma olarak da bilinen bu çatışma türünde, taraflar ortak bir sorunu çözmek için uğraşırken sorunla ilgili olarak duygularının ve hislerinin uyuşmadığını fark ederler. Bu farklılık ise duygulara paralel bir çatışma ortaya çıkarır.

**2. Çıkar Çatışması:** Burada çatışma, var olan kaynaktan kimlerin ne kadar miktarda pay alacağından kaynaklanabileceği gibi, kaynağın paylaşım probleminin nasıl çözüleceği; paylaşımı sağlayacak yöntem ve seçenekler üzerinde yaşanan uyuşmazlıklardan da kaynaklanabilir.

**3. Değer Çatışması:** Değer çatışması ideolojik çatışma ya da fikir çatışması olarak da bilinir. Örneğin; iki öğretmen ya da öğretmen-yönetici arasında meydana gelen tartışmada okullarda dayacağın bir disiplin ve terbiye aracı olarak kullanılıp, kullanılmamasına hakkında düşünce farklılıkları değer çatışmasına neden olabilir.

**4. Bilişsel Çatışma:** Bilişsel çatışmalarda taraflar benzer ya da aynı bilgiyi kendine göre doğru olmak üzere farklı biçimlerde yorumlar ve anlamlandırırılar. Tarafların yorumları burada mantıksal olarak birbirine ters düşer.

**5. Amaç Çatışması:** Tarafların belirlediği amaçların hedeflerin uyuşmazlığı da amaç çatışmasına neden olur. Amaçlarda bazı kısmi zıtlıklar olabileceği gibi, bazı durumlarda ise taraflardan birinin amacının gerçekleşmiş olması bir diğerinin amacının gerçekleşmeden tamamen ortadan kalkması anlamına gelebilir.

**6. Esas Çatışma:** Temel konularda ortaya çıkan bu türdeki çatışmalar esas çatışma olarak tanımlanır. Görev dağılımı ya da işle ilgili en önemli konulardaki uyuşmazlıklar taraflar arasında esas çatışmalar yaşanmasına neden olabilir.

**7. Gerçekçi Ya Da Gerçekçi Olmayan Çatışma:** Gerçek çatışmalar akılcı bir nedene dayanır. Çatışmaların amaçlar, değerler, görevler, yöntemler ile bunun gibi durumlarda içeriğe ilişkin gerçekçi bir sebebi vardır. Gerçekçi çatışmaların bir hedefi vardır. Gerçeğe dayalı olmayan çatışma ise, gerilimi azaltmayı istemek, duyarsızlık, düşmanlığı ifade etmek gibi sorunlardan ya da bir hatadan kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan çatışmalardaki önemli bir ayrıntı olarak gerçek amaç gizlenir.



**8. Kurumsallaşmış Ya Da Kurumsallaşmamış Çatışmalar:** Örneğin; işveren patron ile işçi sendikaları veya temsilcileri arasında yaşanan bir takım kurumsal çatışmalardır. Burada tarafların davranışları açık, net, belirli kurallara bağlıdır. Belirli kurallar taşımayan, tarafların davranışlarının daha önceden tahmin edilemeyeceği ve ilişkilerin sürekliliğinin olmadığı bu çatışmalar ise kurumsallaşmamış çatışmalardır.

**9. Cezalandırıcı Çatışma:** Bu çatışmada asıl amaç karşı tarafın olabildiğince fazla zarar vermesi ve diğerini cezalandırmasıdır. Taraflardan her biri diğerine verdiği zarar kadar kendini kazançlı görür. Halk arasında bu tip çatışmalar fesatlık-hasetlik-kıskançlık olarak adlandırılır.

**10. Yanlış Atfedilen Çatışma:** Çatışma kaynağı olarak yanlış kişi suçlanır. Örneğin, herhangi bir okulda bir öğretmenin başka bir okula atanması ile ilgili karar Milli Eğitim Müdürlüğüne verilmiş olduğu halde, hatta okul müdürünün engel olmaya çalışmasına rağmen böyle bir atama yapılmış olsa da, öğretmen kendisini rahatsız eden bu kararı okul müdürüne atfedebilir yani sonuçtan okul müdürünü sorumlu tutabilir.

**11. Yanlış Yöneltilen Çatışma:** Burada yanlış atfedilen çatışmadan biraz daha farklı olarak, yanlış yöneltilen çatışmadaki taraflar husumetlerini, kızgınlıklarını, tepkilerini ve eylemlerini çatışmanın içinde olmadığını bilse de başka taraflara yöneltirler. Bu yöneltme çoğu zaman bilinçlidir, bir hatanın ya da bilgi sahibi olmamanın sonucu değildir. Örneğin; herhangi bir derste başarısız olan öğrenci, kendisi tek soruyu dahi doğru cevaplayamadığı halde, 'başka arkadaşlarının da kopya çektiği ve öğretmenin de bu durumu görmezden geldiği ' ve onların notlarının daha yüksek olması nedeniyle kendisinin bu dersten geçemediğini iddia edebilir.

## **2.5 Çatışmanın Kaynakları**

Örgütlerde yaygın olarak görülen çatışmaların etkin bir biçimde yönetilebilmesi için en önemli şart, bu çatışmaların gerçek nedenlerinin bilinmesinin gerekliliğidir. Örgütlerde çatışmaların nedenlerini analitik açıdan inceleyen düşünürler modern örgüt yaklaşımının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Bu düşünürlerin değerlendirmelerine göre, örgütlerde çatışmanın kaynağı ve nedeni olabilecek hususlar; örgüt için söz konusu bağımlılıkların meydana getirdiği, kişisel amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu ve algılamada doğan farklılıklarının

ortaya çıkardığı çatışmalar olmak üzere üç gruba ayrılabilir (March & Simon, 1975). En genel hali ile ele alınacak olursa örgütsel çatışmanın nedenleri olarak iletişime ile ilgili nedenler ve bireysel davranışlardan kaynaklanan nedenler gösterilebilir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005). İletişim bireyler ve kurumlar arasında gerçekleşen bilgi, düşünce, veri, haber ve duygu alışverişi olarak tanımlanır (Şimşek, 2002). Örgütsel iletişim süreci ise, örgütün tüm birimleri arasındaki bilgi alışverişini sağlar. Bu süreçte yaşanan bir takım sorunlar, örgütlerde bazı sıkıntılara, tıkanıklıklara ve çatışmalara neden olabilir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005). Gruba mensup bireyler arasında bilgi, haber, fikir ve duyguların karşılıklı bir biçimde aksamadan, etkin olarak sağlanması grubun verimliliğini koruyan en önemli koşullardan biri olarak ifade edilmiştir (Eren, 2000).

Çatışmayı doğuracak örgütsel yapıya ilişkin sebepler olarak, örgütün büyüklüğü, yönetime katılımdan kaynaklanan sorunlar, işlevsel bağımlılık, ödüllendirme sistemlerindeki farklılık ya da adaletsizlik, görevlendirmelerin ve sorumluluklarının açık açık ifade edilmemesi, bürokratik nitelikler, hiyerarşik sistemden kaynaklanan sorunlar, yöneticilik tarzlarındaki farklılık, iş bölümünden kaynaklanan problemler, statü farklılıkları gibi nedenlerdir. Ayrıca çatışmaların üç potansiyel kaynağının daha olduğu ve bunların; örgütteki kıt kaynaklar üzerinde yaşanan rekabet, özerklik sorunu ve fikir ayrılığı olduğu hakkında görüşler ileri sürülmektedir (Owens, 1998).

Çatışmaya neden olan bireysel farklılıkları ise; kişilerin birbirinden farklı hedefleri ve değer yargıları, becerileri ve yeteneklerindeki farklılıklar, mizaç ve algılamadaki farklılıklar, ahlaki değerler ve düşünceler oluşturmaktadır (Yelkikalan, 2006). Mayer (1990) çatışmaların nedenlerini genellikle bireysel tutum ve davranışlara dayandırırken, Moore (1996) ise daha sistematik olan bir yaklaşımla çatışma nedenlerini çatışma türlerine göre sınıflandırmıştır.

Tablo 2.4.2.1

*Çatışma Kaynakları, Rahim (2013)*

<b>Kaynağın ilgili olduğu boyut</b>	<b>Çatışma Kaynakları</b>
İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aşırı duygusallık</li> <li>▪ Yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar</li> <li>▪ İletişim bozukluğu/zayıflığı</li> <li>▪ Negatif davranışların sürekliliği</li> </ul>
Veriler	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi</li> <li>▪ Verilen farklı yorumlanması</li> <li>▪ Değerlendirme süreçlerinin farklılığı</li> <li>▪ Nelerin önemli/ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı</li> </ul>
Çıkarlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet</li> <li>▪ İşlemsel çıkar farklılıkları</li> <li>▪ Psikolojik çıkar farklılıkları</li> </ul>
Yapısal öğeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi</li> <li>▪ Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler</li> <li>▪ Yetki ve güç dengesizlikleri</li> <li>▪ İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler</li> <li>▪ Zaman sınırlılıkları</li> </ul>
Değerler	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Düşünce davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları</li> <li>▪ Manevi değeri olan amaç ayrılıkları</li> <li>▪ Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı</li> </ul>

### 2.5.1 Çatışmanın yapısal kaynakları

**2.5.1.1. İş bölümü.** Örgütlerde, toplu halde bir çabayı gerektiren işlerin, farklı bireyler tarafından yürütülecek bir şekilde düzenlenmesi, yani iş bölümü yapılması gerekir. Ancak, örgütlerde mevcut iş bölümünün sonucunda, her birim kendine özgü normlarını, değer yargılarını, ilkelerini ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, farklı türde işleri yapan birey ya da birimler arasında da doğal olarak farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşmalar ise örgütsel çatışmalara neden olur (Elma & Demir, 2003).

**2.5.1.2. Fonksiyonel bağımlılık.** Görevlerin tanımlanmasında grupların birbirlerine bağımlı olmak zorunda olması demektir. Bu bağımlılık var olan kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin yanlış zamanlanmasından ve örgütsel bir takım görev ve sorumluluklarda meydana gelen karışıklıklardan doğar (Can, 2012). Fonksiyonel olarak birbirine bağlı durumdaki bölümlerden herhangi birinin gerekli

işlevleri zamanında ve yerinde tamamlamamaları, diğer bölümün işlerinin erteletiyorsa, bu bölümler veya bireyler arasında çatışmalara sebep olabilir ( Tengilimoğlu, 1991).

**2.5.1.3. Ortak karar verme.** Çalışma gruplarının vizyonu, hedefleri açık ve net değilse ya da birbirinden farklı ise çatışmaya neden olabilir. Örgütteki birimlerin sınırlı kaynaklara bağlılıkları arttıkça, mevcut kaynağa ilişkin birlikte karar verme gereksinimleri de artar. Kısaca, sınırlı olan kaynakların farklı birimlerin içinde paylaşılma zorunluluğu ortak bir şekilde karar vermeyi gerektirir. Bu durum da söz konusu birimler ve gruplar arasında oluşacak çatışmalara yol açar ( Ertürk, 2010).

**2.5.1.4. Sınırlı kaynaklar.** Muhtemelen organizasyonların devamlılığını sürdürememesindeki en temel gerçek gerekli kaynakların sınırlı olmasıdır (Evcimen & Tunç, 2004). Örgütler insan, makine, enerji, materyal ve para vb. kaynaklar ile meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirlenmiş mal, hizmet, ürün ve bilginin üretilmesi için örgüt yönetimi tarafından tahsis edilmiştir (Taştan, 2003). Bu kaynakların insan tatmin seviyesine göre kıt olmaları ve örgütteki birimler arasında eşit olmadan paylaşılmaları gereği çatışmanın en temel kaynağını oluşturur. Çünkü bu paylaşımında bazı birimler veya birim içerisindeki bireyler kaçınılmaz bir durum olarak ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak verilmesiyle yetinmek zorunda kalacak ve bu da birbirine ters düşmeye yol açabilecektir. Sonuçta kendisine verilen bu pay ile hoşnut kalmayan birimler diğer birimlerle iş birliği yapmaktan kaçınacak ve hatta kaynakların paylaşımını lehlerine çevirmek için diğer birimle açık çatışmaya bile girmekten de kaçınmayacaklardır (Baylançiçek, 2003).

**2.5.1.5. Yeni uzmanlıklar.** Örgüt içinde gelişen yeni uzmanlıklar, daha önceki yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder hale gelebilir. Bu durum da örgüt içindeki ilişkilerde çatışma doğurur (Elma & Demir, 2003). Uzmanlaşmaktan kaynaklanan çatışmalar dört ayrı grupta incelenir:

- Uzmanın bürokratik prosedürlere karşı direnişi
- Uzmanın bürokratik tek tip kuralları kabul etmemesi
- Uzmanın bürokratik denetimlere karşı direniş göstermesi
- Uzmanın örgüte olan karşı bağlılığı

**2.5.1.6. Örgütün büyüklüğü.** Yapılan araştırmalar, örgütün büyüklüğü ile yaşanan çatışmalar arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani örgütteki büyümeyle karmaşıklıkça çatışmanın da aynı yönde arttığını göstermektedir. Küçük örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların daha az oluşu, örgüt hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmada gerekli olan araç ve yöntemlerin büyük örgütlere göre daha net ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (Elma & Demir, 2003).

**2.5.1.7. Yetki belirsizliği.** İyi bir biçimde belirlenemeyen örgütsel görev ve sorumluluklardaki çatışmaların muhtemel olabilecek nedenlerindedir. Bireylerin çalışma birimlerinin ve yetkilerinin karışması, sınırların net çizilmemesi çatışmalara neden olabilir. Örgütlerde yetkilerin, görevlerin ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol edilmesi gereken alan ile ilgili belirsizliklere de neden olabilir. Ayrıca, zaman zaman hangi personelin ya da birimin hangi yönetime ya da hangi bölüme bağlı olduğu da karışabilmektedir (Huczynk, 1991).

**2.5.1.8. Statü farklılıkları.** Çalışanlar, görev yaptığı statü ile kendi yaşı, eğitimi ve hizmet süresi ve maaşı gibi statü boyutları açısından önemli derecede bir farklılık hissederse çatışmanın meydana gelme olasılığı çok yüksektir. Düşük statüde çalışan kişilerin yüksek statüde çalışanları yönlendirmeye ve yönetmeye çalıştıklarında da çatışmaların ortaya çıktığı görülmektedir (Saygı, 2003).

## **2.5.2 Bireysel faktörler**

**2.5.2.1. Beceri ve Yetenek farklılıkları.** Özellikle işlevsel bağımlılıkların olduğu görevlerde, çalışanlar arasındaki beceri ve yeteneklerden doğan farklılıklar çatışmanın nedeni olabilir. Örneğin; tecrübeli çalışanların işi yeni öğrenenlerle birlikte çalışmasının gerekliliği potansiyel çatışma yaratabilir (Bartol, 1991).

**2.5.2.2. İletişim sistemi.** Örgütlerde hiyerarşik düzende yayılan bilgiler aşağıdan yukarıya doğru ilerledikçe bozulmaya uğrar. Bunun sonucu olarak da bilgilerde de netlik kaybolur. Söz konusu bozulmalar yatay halde gerçekleşen iletişimde de görülebilir (Dinçer & Fidan, 1996). İletişim, çatışma durumlarının ortaya çıkarılmasında ve bu gibi durumlara çözüm yöntemleri bulunmasında önemli rol oynar (Jones, 1997). Örgütteki bilgi akışının formal yetki kanallarını takip etmemesi ya da değişikliğe uğraması; yetki bilgilerin dengeli ve eşit bir biçimde dağıtılmaması örgütteki iletişim sistemini yıpratır ve çatışmaya zemin hazırlar.

**2.5.2.3. Kişilik farklılıkları.** Araştırmalar, örgütlerde; iş görenlerin kişilik yapıları, role uygunlukları, buldukları statü ve sosyal etkileşimleri ile çıkan

çatışmalar arasında doğrudan ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin otoriter bir kişiliğe sahip, rol gerekleri hususunda doyumsuzluk çeken ve algıladığı statü arasında farklılık olan çalışanların olduğu örgütlerde çatışmalar artmaktadır. Kişilerin farklı hedef, değer yargısı, tutum, mizaç, yetenek ve özelliklere sahip olmaları çatışmaların önemli bir nedenidir (Koçel, 2003).

**2.5.2.4. Algısal farklılıklar.** Algılamadaki farklılıklarda çatışmalara yol açabilir. Personeli neyin, hangi durumun ve ödülün motive edeceğine ilişkin, yöneticiler ve iş görenler aynı algısal fikri paylaşmıyorlarsa ödül sistemi de çatışma yaratabilir (Litterer, 1970). Yine birimdeki hedeflerin farklı oluşu, yöneticilerin stil ve uygulamalarının mevcut uygulamalardan değişik bulunması, bilgi sağlamada bağımsız hareket edilmesi, zamanın farklı yorumlanması gibi algılama farklılıkları da zaman zaman çatışmaya neden olmaktadır (Can, 2003).

## **2.6 Örgütsel çatışmanın sonuçları**

Bir çatışmayı yaşarken süreç içinde çatışmanın nereye gittiğini kavrayabilmek için çatışmanın ne olduğunu iyi anlamış olmanın çok önemli bir aşama olduğunu düşünüyoruz ancak, çatışmalarda ortaya çıkan sonucun da ne olduğunu da doğru bir şekilde anlayabilmek bir o kadar önemlidir. En net ve en istendik ölçüt, tarafların çatışma sonrası kazançlarının ve kayıplarının tam olarak ne olduğunu objektif bir tutumla belirleyebilmektir.

Her ne kadar sayısal ölçütlerle konuşmak çok istendik bir durum olsa bile bazı durumlarda sonuçları sayısal olarak ortaya koymak pek mümkün değildir. Örneğin; iki kardeşten köşedeki odayı hangisinin aldığı olayını sayısal olarak değerlendiremeyiz, sonuçta odayı hangi kardeşin alıp almadığına bakarak kimin kazançlı durumda olduğunu kimin kaybettiğini çok açık görüyor olmamıza rağmen. Ancak köşe odayı alan kardeş, yani ‘kazanan’ kişi uzun vadede bu odanın güneşi yoğun bir seviyede aldığı için çok sıcak olduğunu ya da bu odanın tam altındaki yerden orada bir oyun salonu olmasından ötürü çok fazla gürültü aldığını keşfedebilir. Yani daha önce bu çatışma çözüme ulaştığında iyi görünen sonuç, ilerde kötü bir sonuca dönüşür, hayal kırıklığı yaratabilir (Folger, Poole & Stutman, 2013). Çatışmalar çoğunlukla kaotik olması nedeniyle bir çatışmayı değerlendirirken birden fazla kategoride ölçüt kullanmak daha faydalı olacaktır. Çatışmalar örgütlerin geleceği için duruma bağlı olarak olumlu ve olumsuz bir şekilde sonuçlanacaktır.

Tablo 2.6.1

*Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler, Rahim (2013)*

<b>Yanılgılar:</b>	<b>Gerçekler:</b>
✓ Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.	✓ Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır.
✓ Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	✓ Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
✓ Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	✓ Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
✓ Hiçbir şey yapmazsanız, çatışma kendiliğinden çözülür.	✓ Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
✓ Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.	✓ Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

### 2.6.1 Çatışmaların olumlu sonuçları

- Çatışma, farklı türde davranış biçimlerinin karar için seçenekler ortaya çıkması üzerine esneklik sağlar.
- Sorunun karşılıklı olarak tartışılmasını ve dile getirilmesini sağlar.
- Problemin açıklığa kavuşturulmasıyla, problem çözebilme kalitesi geliştirilir.
- Çatışma sonucunda örgütün işlevselliğini ve verimliliğine etki eden sorunların ortaya çıkması ve çözülmesi amacıyla daha fazla çaba gayret göstermek gerektiği anlaşılır.
- Personel arasındaki iletişimsel yolların açılmasına ve bu sayede de bilgi akışının daha hızlı olmasına yardımcı olur; personelin görüş açısını genişleterek ilgi alanlarına yenilik getirebilir (Ertekin, 1982).

### 2.6.2 Çatışmanın olumsuz sonuçları

- Çatışmalar nedeniyle örgüt hedeflerinden sapmasına gösterebilir.
- Çatışmalardan kaynaklı olarak örgütte emek, zaman ve para kaybında artış başlayabilir.

- Yapılacak önemli işler için sarf edilmesi gereken enerjiyi başka yönlere çeker.
- Personelin moral, motivasyon ve güdülenme seviyesinin de düşmesine sebep olur.
- Çatışmalar yüzünden kişiler arasındaki mesafe gitgide artar; güvensiz bir ortamın oluşmasına ve bazı kişilerin bu karışık ortamdan dolayı örgütten ayrılmalarına neden olabilir.
- Çatışmalar bireyleri ve grupları kutuplaştırıp, gerekli işbirliğinin kurulmasını engeller.

## **2.7 Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetiminin Önemi**

Yönetim bilimciler arasında örgütsel çatışma kavramına ilk kez Marry Parker Follet dikkat çekmiştir. Follet bireyler ya da gruplar arasındaki farklılıkları kabul etmenin çatışmaları olumlu yönde yönetmenin ve sonuçlandırmanın ilk ve en önemli bir adımı olarak görmektedir. Çatışmayı tipik bir ön yargılama, çekişme, bir savaş olarak değil, sadece farklılıkların bir görüntüsü, düşüncelerin farklılığı ve farklı ilgiler şeklinde ifade etmektedir (Medcalf & Unwick 2003; Graham, 1994). Farklılıkların kabul edilmediği, benimsenmediği bir ortamda ait olma kavramından bahsetmek bile söz konusu olamaz. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi pramidinde yer alan bir grupta 'ait olma' ihtiyacı karşılanamayacak bir ortamda bulunan birey, kendini gerçekleştirme fırsatı elde edemez (Sarı, 2005).

Yönetilebilen çözüme doğru giden çatışmalar örgüt misyonunun, vizyonunun ve kültürünün gelişip ilerleme göstermesine katkıda bulunurlar. Örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları hoş bir durum olmasa da her zaman olacaktır. Yönetilemeyen çatışmalar örgütü durağan bir yapıya büründürür, artık örgüt aktif değildir ve sorunlar arttırır (Dinçer & Fidan, 2003). Bu aşamada örgüt yöneticilerine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler çatışma yönetimi hususunda dikkatli hareket etmeli, sorunu iyi kavramalı ve bir tür farklılıkların ters düşmesi olan çatışmayı başarıyla yönetip, organizasyonun amaç ve ilkelerine uygun bir biçimde sonuca ulaştırmak için çaba göstermelidir (Ertürk, 2010).



Çatışmaların olmadığı zıtlıkların yaşanmadığı bir örgüt ölüdür; yaşayan, aktif, enerjisi olan örgütlerde gruplaşmaların, klikleşmelerin ve çatışmaların varlığı doğaldır. Yetkin okul yöneticileri, kurumlarında birden fazla grubun veya kliğin var olduğunu, bunlar arasında da çok yönlü, farklı şiddet seviyesinde çatışmaların olduğunu bilir ve bu durumu yönetsel bir algı olarak sahiplenip kabullenirler. Kabullenmek kelimesi ‘ ne yapalım, yapacak bir şey yok bu örgütün doğasında zaten olan bir durumdur’ diyerek, soruna teslim olmak eli kolu bağlı olmak anlamında kastedilmemiştir. Var olan, problem bir çatışmanın kabullenilmesi, o problemin çözülmesi için ön koşulu oluşturur. Bilmek, haberdar olmak, konuya hakim olmak yöneticinin doğru karar almasını kolaylaştırır. Bu nedenle okul yöneticilerinin okullarındaki grupların, kutuplaşmaların, kliklerin ve çatışmaların asıl nedeni, işleyişi, türleri, çatışmanın liderine ilişkin gerçek bilgilere sahip olmaları gerekmektedir (Açıkalin, 1995). Çatışma yönetiminin örgüt için önemi, olumlu ya da olumsuz örgütsel fonksiyona ve örgüt performansına yansıyan etkisinden de kaynaklanmaktadır. Burada olumlu, olumsuz durumunun ölçütü mevcut uyumsuzluğa sunulan yeni çözüm önerisinin örgütün bütününe ne kadar yarar sağlayıp sağlamadığıdır (Rahim, 2000).

Leavitt, Dill ve Eyring gibi yazarlar, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların doğal olarak gerçekleştiğini, ancak bunun makul bir düzeyde tutulması, çatışmadan kaynaklanan gerilimin istenir derecede azaltılmasında yöneticilerin etkin davranması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Aydın, 1991). Çatışmaların işletmeler ve kurumlar açısından en önemli yararı, hiç şüphesiz ki örgütsel sinerjiye ve performansa olan etkisidir. Diğer taraftan; her işletmede ve kurumda, düşük seviyedeki bir çatışma da olsa, örgütün performansını düşürebilir. Çatışma düzeyinin çok yüksek seviyede olması, örgütü karışıklığa sürükleyerek örgütsel işleyişi, performansı düşürürken; düşük düzeydeki bir çatışma, yeni fikirlerin ve değişimin, gelişimin ortaya çıkmasına olanak sağlamadığından yine örgütsel performansı düşürme olasılığı söz konusudur (Koç, 2008). Bir yöneticinin önemli sorumluluklarından biri de, başkaları arasındaki çatışmaların, anlaşmazlıkların çözümüne yardım etmektir; yönetici kendi çözüm yöntemini uygulamak için bireyleri zorlayabilir ya da onları mecbur bırakabilir tarafları problem üzerinde anlaşmaları ya da kendilerinden taviz vermeleri için her iki tarafı da iknaya davet edebilir, tarafların çatışmayı en iyi biçimde çözmelerine

yardım edebilir (Shamel, 1997). Dolayısı ile günümüzde kurum yöneticilerinden ortaya çıkabilecek bir takım çatışmaları kuruma zarar vermelerini engelleyerek ya da minimum zararlarla sonuçlandırma yetenek ve becerilerine ile donanmış olmaları değil, bu çatışmaları örgütün hedeflerine hizmet edecek duruma dönüştürmeleri beklenmektedir (Koç, 2008). Bu nedenle artık örgütlerde yaşanan çatışmaların sadece azaltılmasının ve çözüme ulaştırılmasının yeterli olmadığı; gerektiği yerde teşvik edilmesine ilişkin görüşlerinin öne çıkmasından ötürü çatışmaların çözümü yerine; çatışmaları yönetmek kavramı daha sık kullanılmaktadır (Rahim, 1992; Darling & Walker, 2001).

Çatışma hakkında literatür incelendiğinde çatışmaları çözmek ve yönetmek kavramlarının yanlış bilindiği, karıştırıldığı, hatta bu iki kavramın birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir, ancak bu kavramlar birbirinden tamamen ayrıdır. Çatışma yönetimine yardımcı olan çatışmayı çözme yaklaşımları, her çatışma durumunda çözümleme tercihinin en doğru karar olduğunu savunur. Çatışmaları çözmek ile yönetmek arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibidir (Rahim, 1992).

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin sadece bir biçimidir. Yönetici, eğer gerekli görürse içinde bulunulan şartlara ve duruma göre çatışmayı çözme yoluna gidebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamen bitmesini ve ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi ise; bazı durumlarda daha makul ve ılımlı bir çatışma seviyesinin, örgütün verimliliği, işlevselliği ve devamlılığı açısından olması gerektiğini ileri sürer.
- Çözümleme yaklaşımlarındaki müdahale etmekteki asıl amaç, bir sorun olarak görülen çatışmayı küçültmeye gitmektir. Bu karşılığa göre çatışma yönetiminde müdahale ise, çatışmanın derecesini arttırmak ya da aza indirmek suretiyle istendik sonuçlara ulaşmayı hedefler.

Çatışma yönetiminin örgüt için gerekli olan bir konusu da; çatışmayı yıkıcı değil yapıcı forma sokmaktır. Bunun için de çatışmanın temel nedenlerinin iyice anlaşılıp, değerlendirilip, analiz edilmesi gerekir. Çatışmanın doğru bir şekilde yönetilip işlevsel hale gelmesinde yöneticinin fonksiyonu göz ardı edilemez

(Tjosvold, 1991). Çatışma yönetimi, çatışmaları 'iyi çatışma' ve 'kötü çatışma' olarak ayırıp, çatışmayı büyük bir engel olarak ifade etmektense, çatışmanın somut bir şekilde gözükmeyen faydalı ve geliştirici yönünü görmeyi amaçlamaktadır (Kahn & Boulding, 1964). Çatışmalar eğer başarısız yönetilirse problemler genellikle gizlenir, ancak ilerleyen zamanlarda çözümü daha zor olacak ve hafif düzeyde bir çatışma bambaşka bir biçimde ortaya çıkar (Stockwell, 1997). Çatışmadan sürekli kaçınan gruplar ve bireyler kendilerini zayıf ve güçsüz hissederler. Çatışmayı iyi tanıma ve samimi bir şekilde kabullenmek suretiyle problem çözme sürecinde çatışmadan yararlanmak yerine, çatışma yönetiminde başarı elde edememek, örgüt içinde çok büyük sıkıntılara yol açar. Engellemeler ise, örgütsel amaçlara ve kişisel arzulara ulaşmada kullanılan enerjiyi düşürür ve başarısızlık duygusunun oluşmasına neden olur (Tjosvold, 1991).

Çatışma yönetimini çözüm odaklı olarak kullanma yolları öğrenildiği zaman çatışmanın yıkıcı etkilerinden kurtulmak mümkün olabilecektir (Fritz, Lunde, Brown & Banset, 1999). Çatışma yönetiminin öğrenilmesi, etkili bir örgüt oluşturmak kadar bireylerde de olumlu değişikliklerin meydana gelmesini sağlar. İşbirliği içinde yürütülen çatışma sayesinde yöneticiler, kullandıkları stratejiler, kullandıkları stratejilerdeki eksiklikleri fark ederler, yeni anlayışları tecrübe ederler ve aldıkları örgüte fayda sağlarlar (Tjosvold, 1993). Etkili yönetim, amaçların belirlenmesi, planlama, problem çözme, takım çalışması ve örgütsel yenilenme tüm bunlar çatışma yönetiminin etkili olmasını sağlayan faktörlerdir (Mayer, 1990)

## **2.8 Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Çatışmada tarafların davranışları ve tutumları, çatışmanın yapıcılığı, olumlu gidiş ya da yıkıcılığı, bireylerin kişilik özellikleri ve çatışma ortamına ilişkin farklı faktörlere bağlı olarak da açıklanabilir (Deutsch, 1997; Keltner, 1994). Çatışmanın yönü, derecesi ve sonuçları hakkında belirleyici olan bu faktörler altı grupta incelenebilir:

**2.8.1 Toplumsal ve kültürel ortam.** Taraflar arasında ciddi anlamda sosyo-kültürel farklılıklar olması önyargılara ve yanlış anlaşılmalara oluşmasına neden olabilir. Bireyler mensup oldukları grubu ya da toplumsal çevreyi merkeze aldıklarında; dışarıda kalan kişiler, topluluklar ve davranışlar bireyin bağlı olduğu

grup referans alınarak değerlendirilir. Referans alınan grupta çok farklı, etnik, ideolojik, politik, toplumsal zümre veya mesleki bir grup var olabilir. Grubun dışında kalmak zorunda olanların tamamına göre daha ahlakilik, görgülülük, üstünlük ve erdemlilik gibi algılar oluşabilir. Grubun dışında kalanlar ise doğal olarak yanlış ve aşırı farklı kabul edilebilir. Tarafların kendi beklentileri, ilkeleri, prensipleri, değerleri ve konuşma usulları farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar çatışmanın alt yapısını oluştururken, yapıcı olacak bir çözüm için tıkanıklıklar ortaya çıkarırlar. Bu tıkanıklıkların ortadan kaldırılmasında gruplarla birlikte işbirliği, kültürel farklılıklara empati ile yaklaşma ve problem çözmeye duyarlılık eğitimi gibi yöntem ve teknikler kullanılabilir (Karip, 2013).

Her ne kadar evrensel norm ve değerlerin yaygınlaşacağı ve artık eskisinden daha kolay bir uzlaşma sağlanabileceği şeklinde iddialar söz konusu olsa da; globalleşmenin yerel ve küçük ölçekli değerleri, kültürleri, kimlikleri öne çıkaran yeni oluşumları gözlemlenmektedir (Avruch & Black, 1991). Bu nedenle çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgilenenlerin ya da çatışmalarda taraf olmak zorunda kalanların şu sorulara cevap bulmaları gerekmektedir:

- Taraflar çatışmaya nasıl anlam verip kavramaktadır?
- Taraflar hangi problemleri çatışma olarak değerlendirmektedir?
- Taraflar için çatışma olarak ifade edilen bir olayın anlamı, önemi ne olabilir?
- Taraflar çatışmalarda ne tür davranış ve tutumları tahammül edilebilir görmektedir?
- Tarafların çatışmalara ilişkin bakış açılarını etkileyen düşüncelerini değiştiren toplumsal ve kültürel faktörler nelerdir?

Bu sorulara alınacak cevaplar yerel toplumsal birimler düzeyinde ya da grup düzeyinde farklılık gösterebilir (Karip, 2013).

**2.8.2 Çatışma konusunun niteliği.** Çatışmanın derecesi genellikle subjektif olarak tanımlanabilir ve konu üzerinde hakimiyet sağlanabilir bir niteliğe sahiptir. Çatışma konusu olan bir davranış, iş ya da işlem tartışılıp görüşüldüğü zaman

çatışma fazla büyümeden çözülebilir. Ancak taraflardan herhangi biri mevcut çatışmadan elde edeceği faydayı artırmak ve karşı tarafın pazarlık etme gücünü elinden almak ya da çevre gruplardan, bireylerden kendisine artı destek sağlamak amacıyla, çatışmayı eylem veya işlem aşamasından ilke aşamasına taşıyabilir. Bir çatışma da eğer belli işlem ya da eylemden haklar ve ilkeler boyutuna taşınırsa, bundan sonraki süreçte çatışmanın çözüme ulaştırılması oldukça güç bir hale gelir.

Örneğin; bir sağlık kuruluşunda muayenesi yapılan bir hasta ısrarla hastaneye yatırılması gerektiğini savunur. İlgili doktor ise hastaya reçete vererek, tedaviye evde devam edilmesi gerektiğine karar verir. Hasta bu 'kurumun insana değer vermediğini', hatta 'bu ülkede insan haklarının olmadığını' söyler. Bu olayda çatışmanın taraflarından biri olan hasta, temelde tedavi biçimi ile ilgili bir tercih farklılığını, bir 'insan hakları' problemi olarak tanımlamıştır. Bu olayın tam tersi olarak ilke boyutunda olan bir çatışma taraflardan birinin (ilke boyutunda çatışmalardan daha çok kaybı olacak tarafın ) gayretiyle eylem ve işlem boyutuna çekilebilir (Karip, 2013).

**2.8.3 Tarafların katılımı.** Çatışma konusunda bireylerin katı oluşu çözüm alternatiflerinin kısıtlanmışlığından ya da tarafların psikolojik ve düşünsel olarak önceden kendilerini belirli bir seçeneğe, konuma ve çözüme kilitlemiş bir durum oluşturmalarından kaynaklanabilir. Çatışma nedeni olan konunun taraflar ve bireyler için ne kadar önemli olduğu tarafların tutum ve davranışlarını ve bu çatışmada göze alabilecekleri risk derecesini belirler. Genellikle söz konusu çatışma bireylerin kişilik özellikleri, güvenliği, sosyo-ekonomik durumu gibi toplumsal anlamda önemli olan konularda ise birey çatışmaya daha çok odaklanacaktır (Karip, 2013).

**2.8.4 Tarafların birbirine yaklaşımı.** Çatışma sürecinde taraflar çoğunlukla birbirine karşı işbirlikçi, bireysel ya da rekabetçi bir tavır sergileyebilirler. İşbirlikçi yaklaşım sergileyen taraflar kendi menfaatleri ve yararları yanı sıra karşı tarafın menfaatleri ve yararları ile de ilgilidir. Bireysel yaklaşımda ise taraflar sadece kendi çıkarları ile ilgilenir ve karşı tarafın çıkarları onu hiç düşündürmez. Rekabetçi yaklaşımda ise birey yine kendi çıkarlarını düşünür fakat bu defa elde edebileceği faydanın en fazlasını elde etmeye çabalamakla birlikte, elde edeceği yararın karşı tarafın elde edeceği yarardan daha çok olması birey için önem taşır (Karip, 2013).

**2.8.5 Tarafların özellikleri.** Bu özellikleri anlamının en iyi yöntemi bireyin kendisi ve başkalarına ilişkin barışıklığını ya da ters düşmesini etkileyen davranışların, değerlerin ve diğer kişisel özelliklerin bir listesini çıkarmasıdır. Örneğin; pasif, sessiz, bağımlı, korkak, sığınmacı ve çok itaatkar kişilik özelliklerine sahip olan bir birey diğerleriyle çatışmaya girmek istemez hatta kaçınır. İnsanlara güvenen, genellikle insanlara karşı daima olumlu bir tutuma ve algıya sahip, soyut düşünebilen, önyargısız, düşüncelere açık, değişiklikten rahatsızlık duymayan ve belirsizliklere tahammül gösterebilen bireylerin ise işbirliğine katılmaları beklenir. Otoriter, saldırgan, savunmacı, haset, önyargılı, hırslı, yönetmelikçi, baskıcı, statüye önem veren, sürekli gergin ve strese tolerans gösteremeyen bireylerin de sık sık çatışmalara girmeleri, çatışmada birlikte hareket etmekten kaçınmaları ve çatışmaları daha çabuk karıştırdıkları beklenir (Snyder, 1970).

**2.8.6 Yanlış yargılar ve algılar.** İletişimin bozuk ve yetersiz olduğu, düşmanca, şiddetli tutumların olduğu ve farklılıkların çok fazla abartıldığı bir ortamda doğal olarak çatışmayı fitilleyecek çarpık yargıların ve algılamaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Davranışlar doğal ortamında önem kazandığı için taraflar da karşı tarafın herhangi bir davranışını daha farklı ve yanlış bir ortamı değerlendirerek algılar ve yanlış yargılara varabilirler. Karşı tarafa ilişkin olarak olumsuz bir takım yargılar geliştirilirken, taraflar kendi davranış ve tutumlarının her zaman daha doğru, mantıklı ve makul olduğunu düşünürler. Yanlış yargı ve algılar; varsayımlara, yargı ve algıların dayandığı kanıtlara açıklık kazandırılarak azaltılabilir. Bu belirginleştirme problemin çözümüne yardımcı olmuyorsa yansız üçüncü bir bireyden tarafların birbirine karşı yargılarını ve algılarını değerlendirmesi istenebilir.

## **2.9 Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Çatışmaları olumlu hale dönüştürebilmek için gerekli stratejiler vardır. Bu stratejilerden hangisinin kullanmak için seçileceği ise daha önemli bir konudur. Çatışma yönetiminin hedefi pozitif, barışçıl, uyumlu ve uzlaşmacı bir şekilde çatışmayı sonuçlandırmak olabileceği gibi taraflara üstünlük kurma şeklinde de olabilir (Karip, 2003). Follet, kurum yöneticilerinin örgütsel çatışmayı çözümlmek için; hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma ve bastırma yöntemlerini kullanabileceklerini öne sürmüştür (Rahim, 1999). Daha sonraki yıllarda örgütlerdeki

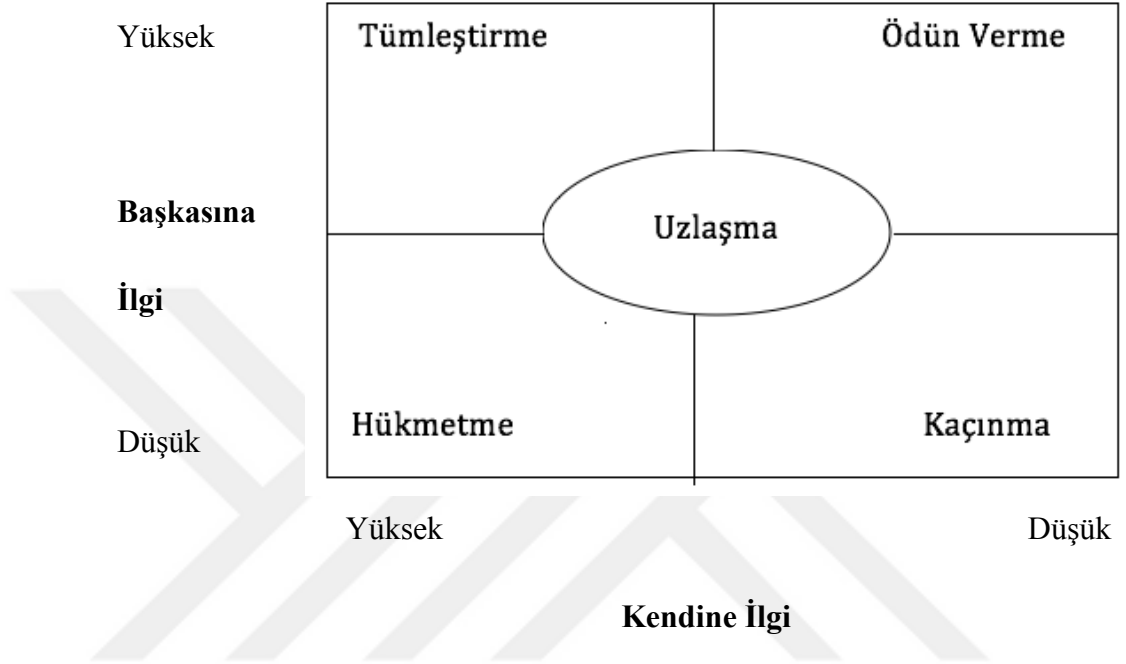
çatışmaları çözümlenmeye ilgili teknikleri ilk olarak sistematik ve analitik bir şekilde inceleyen model, Blake, Shepard ve Mouton'un (1964) çatışma çözümlenme modelidir. Bu model; harcanan çabanın aktif veya pasif olması ile çatışma çözümlenme tekniklerinin taşıdığı riskin düşük veya yüksek bulunup bulunmamasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda; üç temel varsayım ve bu üç temel varsayımın aktiften pasife üçer alt yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar; kazan-kaybet, kadercilik, çekilme, kayıtsızlık, soyutlanma, problem çözme, uzlaşma-pazarlık ve yumuşatma yöntemleridir (Blake, Shepard & Mouton, 1964; Ünver, 2002).

Blake ve Mouton'un çatışmaları çözümlenme yöntem ve stratejileri Kennet W. Thomas (1976) tarafından yeni bir biçimde tekrar yorumlanmıştır (Rahim, 1999). Thomas ve Kilmann (1974) modeli birbirinden tamamen bağımsız iki kavramsal yönüyle tanımlanır; birincisi, iddialılık; kişinin kendi çıkarını tatmin etmeye niyetli birey davranışı; ikincisi ise işbirlikçilik; kişinin başkalarının da çıkarlarını tatmin etmeye, korumaya niyetli davranışı biçiminde tanımlanmaktadır. Bu boyutlar beş çatışma çözümlenme yöntemi olarak sınıflandırılıp tanımlanır. Bunlar; kaçınma(kaplumbağa), rekabet(köpek balığı), uyma(yumuşak ayıcık), işbirliği(baykuş), ve uzlaşma(tilki) boyutlarıdır (McKenna & Richardson, 1995).

Bir başka yaklaşım; Hall'ın (1969) bireyler arası ilişkilere ve kişisel amaçlara odaklı olarak iki yönlü çatışma çözme yaklaşımıdır. Bu iki boyut aynı zamanda beş boyut altında sınıflandırılır. Bunlar; kazan-kaybet, kaybet-vazgeç, sinerjik, uyum sağlama ve uzlaşma boyutlarından meydana gelmektedir (Sorenson, Morse & Savage, 1999). İkili modellerden bir diğeri ise, Pruitt (1983) ve Pruitt ve Rubin (1986), bireyin kendi sonuçlarına olan ilgisi ve yine bireyin diğelerinin sonuçlarına olan ilgisi olarak iki yönlü dört çatışma yönetimi stratejisinin tercihine dayalı olarak sınıflandırılmışlardır. Bunlar; mücadele etme, problem çözme, uyma ve eylemsizlik boyutlarıdır (Rahim, 2002).

Çatışma çözümlenme yöntemlerine ilişkin bahsedilmesi gereken ve literatürde önemli bir yere sahip ve birçok nicel araştırmada da ölçüğünden yararlanılan Rahim modelidir. M. Afzalur Rahim (1983), Follet, Blake-Mouton ve Thomas'ın yaklaşımlarına benzer yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Rahim, örgütsel çatışma çözümlenme yöntemleri, bireyin ilk olarak kendisi için gerçekleşen kaygı düzeyi ve

daha sonra da başkaları için gerçekleşen kaygı düzeyi olarak iki boyuttan etkilenen beş stratejik yöntemden oluşmaktadır (Rahim, 2002). Bu beş çatışma yöntemi aşağıda açıklanmıştır (Rahim & Magner, 1995; Rahim, 2000; Rahim & Bonoma, 1979; Rahim, 2002; Nahavandi & Malekzadeh, 1999).



Şekil 2.9.1 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Modeli (Rahim, 1986).

**2.9.1 Bütünleştirme (tümleştirme).** Bireyin aynı zamanda hem kendisi için hem de karşı taraf için kaygı duyduğunda tercih ettiği yöntemdir ve problemin çözümünüyle ilgilenir. Bu tarzın uygulanması, açık ve net olma, bilgi paylaşımı, işbirliği, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de makul, kabul edilebilir daha etkili çözümler bulmak için farklılıkların analizinden bahseder. Yaratıcı çözümler üretilmesini sağlar (Rahim, 2002; Rahim & vd., 1992; Rahim & Psenicka, 2002). Gross & Guerro (2000) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, bütünleştirme yönteminin katılımcılar tarafından en doğru, en uygun, üretken ve en etkili çatışma yönetim stratejisi olarak tercih edildiği görülmüştür (Gross & Guerro, 2000). Türkiye'de ise yöneticiler kendileriyle aynı seviye ve konumda olan yöneticilerle yaşadıkları çatışmalarda daha çok bütünleştirme stratejisini kullanırken, astlarla olan çatışmalarda bu stratejiyi tercih etmedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Kozan, 1994).



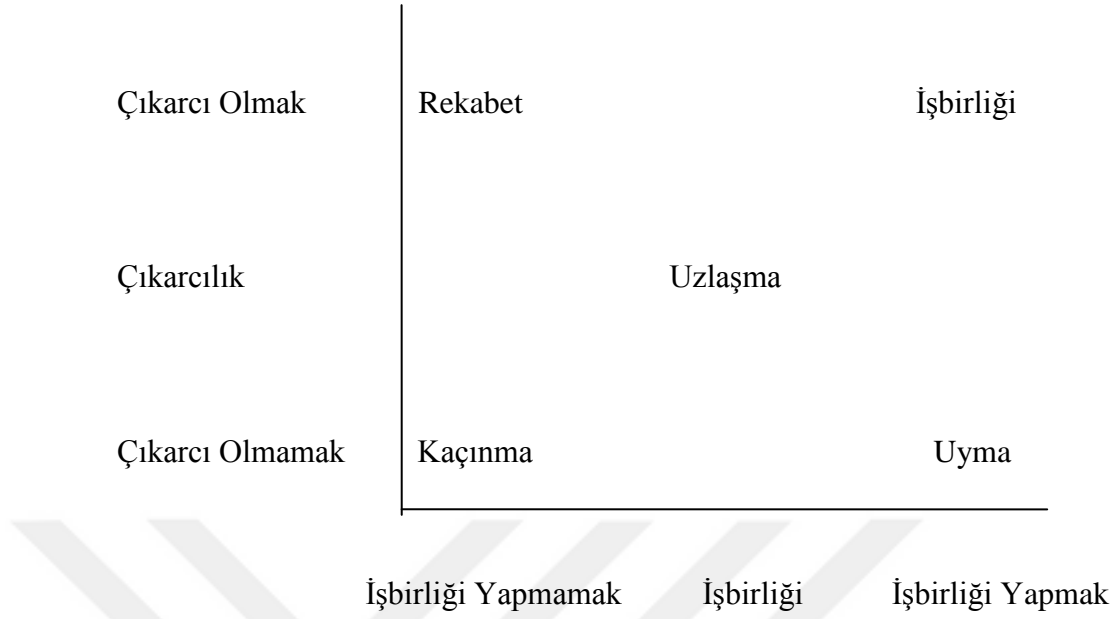
**2.9.2 Uyma (ödün verme, itaat etme).** Bireyin çatışmada daha çok karşı taraf hakkında kaygı duyduğu zaman kullandığı bir yöntemdir. Karşı tarafın endişelerini, kaygılarını gidermek için farklılıkları görmezden gelme ve ortak olan yönleri öne çıkarmaya odaklı; bir tarafın kendi özel ihtiyaçlarını göz ardı ettiği, kendinden ödün verdiği yöntemdir. Uyma yöntemi bir tarafın çatışma yaratmaya alışık olmadığına veya diğer taraf konu üzerinde haklı olduğunda en uygun, sık tercih edilen bir yöntem olarak görülmektedir (Rahim, 2002). Özellikle güç mesafesinin daha yüksek olduğu organizasyonlarda alt pozisyonda çalışan personel arasında oluşan çatışmalarda astların kullandığı çatışma yöntemi stratejisidir. Genellikle astlarla üstler arasında çıkan çatışmalarda astlar ‘durumu kurtarmak’ için bu stratejiyi izleme yolunu seçerler (Kozan, 1994). Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik sisteme sahip kurumlarda astlar ve üstler arasında ‘güç mesafesi’ çok fazla olduğu için astların yaşanan çatışmalarda üstlerin ihtiyaçları ve ilgileri karşısında ezilmeleri olasılığı yüksektir (Karip, 2013).

**2.9.3 Hükmetme (üstünlük kurma).** Hükmetme stratejisi tarafların herhangi birinin kendi ilgi ve isteklerini doyurmaya, diğer tarafın ilgi ve istekleri pahasına önemsemesi durumunda kullanılır. Bu strateji alan yazında rekabet stratejisi olarak da bilinir. Taraflardan biri çatışmayı kazanmak için her yolu deneyebilir. Formal olarak baskı yapmaya da emir verme yetkisi olmayan bir taraf blöf yapma, yanılğıya düşürme ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zor duruma düşürme yoluna gidebilir. Daha çok yönetmelikçi bir anlayışın mevcut olduğu kurumlarda, hükmetme stratejisi daha yaygın bir şekilde kullanılır. Kendisine hükmedilen taraf güçsüz durumda olduğundan ve başka bir seçeneği de kalmadığı için teklif edilen çözümü kabul etmek zorunda kalacaktır (Karip, 2013).

**2.9.4 Kaçınma (kaçma).** Tarafların yaşanan çatışma sürecinde hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına değer verme seviyesinin düşük olduğu, sorumluluktan uzak durma yaklaşımıdır. Kaçınma, işbirliği yapmaktan kaçma, çatışmadan geri çekilme veya çatışmayı görmezden gelme durumudur (Gross & Guerrero, 2000). Kaçınma stratejisi aynı zamanda çatışmayı yaşayan grupların mümkün olduğunca yüz yüze gelmekten kaçtıkları, ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini birbirlerine açmadıkları bir yöntemdir (Şendur, 2006). Bu yaklaşımda taraflardan her ikisi de kaybetme durumu yaşadığından kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilir. Kaçınma sonucu görmezden gelinerek

çözümüne ulaşmadığı için ilerleyen zamanlarda etkileri daha fazla yıkıcı bir hal alabilir. (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005). Kaçınma stratejisi kesin bir çözüm biçimi olmasa da kısa bir süre için başarılı bir seçenektir (Aydın, 1998).

**2.9.5 Uzlaşma (karşılıklı ödün verme).** Üçüncü bir kişinin aracılığı ile birlikte taraflar bir araya gelir ve iki tarafında taviz vererek anlaşması sağlanır. Uzlaşma stratejisini anlık geçici bir çatışma yönetimi stratejisi biçiminde kullanmak çoğunlukla daha mantıklı olabilir. Tarafların karşılıklı olarak kendinden ödün vermeyi bir yönetim stratejisi olarak kabul etmeleri durumunda taraflar konuda uzlaşmak ve bir çözüm elde etmek adına istek ve arzularından vazgeçerler. (Erdoğan, 2000; Karip, 2003; Koçel, 2001). Açıkça kazanan ya da kaybeden bir tarafın olmadığı bir çatışma yönetim stratejisidir (Robbins, 2005).



Şekil 2.9.2 Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli (Thomas & Ruble, 1977).

Thomas, çatışma yönetimi stilleri modelini 'işbirliği' ve 'çıkarıcılık' olarak nitelendirdiği iki eksen üzerinde kurmuş ve beş ayrı boyutta incelemiştir. Bunlar; şekil 3 de görüldüğü üzere yatay eksen işbirliğini tanımlarken bireyin diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılama derecesini ifade eder. Dikey eksen de görülen çıkarıcılık ise; bireyin kendi ihtiyaçlarını karşılama ve hedeflerini gerçekleştirme derecesini gösterir (Thomas & Ruble, 1977,144). Beş boyut ve literatürdeki nitelendirmeleri şöyledir: rekabet( köpek balığı ), işbirliği( baykuş), kaçınma( kaplumbağa), uyma( yumuşak ayıcık), uzlaşma( tilki). Bu araştırmada elde edilen verilerin analizinde kullanılan Thomas'ın beş boyutlu çatışma yönetim modelleri aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

**2.9.6 İşbirliği stili.** İşbirliği stili, taraflar arası çatışmalarda sende kazan-bende kazanayım yaklaşımını ve aynı zamanda güçlü bir biçimde işbirlikçi ve çıkarıcı tutum ve davranışları içerir. Bu stil, her iki tarafı da memnun edecek etkili bir yöntemdir. Taraflar, birlikte çalışmak ve çıkarıcı hedeflerine ulaşmak için olayın kökenini araştırarak, uyuşmazlıkların gerçek sebebini bulmaya odaklanırlar (Thomas & Ruble, 1977,144).

İşbirlikçi stile sahip kişilerin karakteristik özellikleri şöyledir (Hellriegel & Slocum, 1978,443):

- Bu kişiler, genellikle sorun şeffaf ve doğal bir yaklaşımla ele alındığında, çok daha doğru ve net çözümlerin üretileceğini düşünürler.
- Bu kişiler, salt fikirlerinde açık sözlü olup dürüstlük gösterirler.
- Bu kişiler, başka insanlar tarafından aktif, üretken ve yardımcı bir birey olarak değerlendirilirler.

**2.9.7 Kaçınma stili.** Kaçınma stilinde, çıkarıcılık ve kendine ilgi yoktur. Ancak, işbirliği yapmaya da yaklaşmaz. Bu stil; genel anlamda çekilme, kaçma, ilgisiz olma ve kadere razı olma biçiminde tanımlanabilir (Szilagy & Wallace, 1980,367; Hellriegel ve Slocum, 1978, 441). Örgütte taraflar bu stili, örgüt içinde var olan düzensizlikleri ve uyuşmazlıkları görmezden gelerek çatışmaya uzak kalmak ve herhangi bir tarafta olmamak için kullanırlar. Bu yaklaşım, bazen çatışmaların çözümlenmesini sağlarken, bazen de çatışmaları yükselten, artırıcı ve daha olumsuz sonuçların meydana gelmesine neden olabilir. Bu stilin çok sık kullanımı, başka bireyler açısından çok az destek gören bir durumdur (Thomas & Ruble, 1977,145). Kaçınma stilini tercih eden kişilerde görülecek davranışlar aşağıdaki gibidir (Hellriegel & Slocum, 1978,441):

- Örgüt içinde geçerli olan kurallar varsa eğer, o kuralları örnek gösterirler. Yoksa da diğer bireyleri kendi kendilerine karar vermeleri hususunda serbest bırakırlar.
- Örgüt içindeki bireylerle çekişme veya anlaşamama durumu meydana getirecek tartışmalara girmekten kaçınıp böyle durumların içine girmezler.
- Çatışma halinde, anlaşmazlıkları önemsemeyip bulunduğu ortamı terkederler.

**2.9.8 Rekabet stili.** Rekabet stili, kendi çıkarını düşünen ve işbirliği yapmaktan uzak davranışları içerir. Örgüt içindeki çatışmalarda kazanayım-kaybet yaklaşımını ifade eder. Rekabet stilini tercih eden bir birey, sonuç her ne olursa olsun kendi çıkarlarına göre hareket etmekte direnir(Baksı, 1998,51). Kendi amaçlarını,

diğerlerinin amaçlarını gözetmeden gerçekleştirmek ister. Bu stil hükmetme, yetki kullanma ve güç öğelerini yansıtır. Böyle düşünen bir birey, kendi tarafının kazanıp diğer tarafın ise kaybetmesi gerektiğini vurgular (Thomas & Ruble, 1977,146). Rekabet stili de, kaçınma stilindeki gibi, bazen kişilerin kendi hedeflerini gerçekleştirmesine destek olur ve yine kaçınma da olduğu gibi diğer bireyler tarafından çok az destek gören bir durumdur. Rekabet stilini kullanan bireylerin sahip olduğu davranışlar şunlardır (Hellriegel & Slocum, 1978,441):

- Bir tartışma durumunda, karşı taraf sonucu beğense de beğenmese de, kendi fikrinin kabul görmesinde ısrar eder. Fikrine katılmayan kişilerin, kendisinin sahip olduğu deneyime sahip oldukları zaman, ona hak verceklerini ve kendisi ile ilgili olarak daha olumlu davranacaklarını savunur.

- Kendi fikrinin doğruluğu ve faydaları hususunda, diğer kişi ve/veya grubu ikna etmeye çalışır.

**2.9.9 Uyma stili.** Uyma stili, rekabetçi stilin tam aksi çıkarıcı olmayan ve birlikte hareket etmeyi tercih eden davranışları yansıtır. Bu stili tercih eden bir birey, diğer tarafa taviz vermek için hazırdır (Szilagy & Wallace, 1980,367). Uyma stili fedakar davranışları içerir, karşı taraf ile işbirliği sağlamayı ve onların isteklerine razı olmayı gerektirir. Uyma stilinden yana olan bireyler, diğer bireylerden genellikle destek alır. Bununla birlikte, uyma stilini kullanan bireyler, zayıf karakterli olarak da değerlendirilebilirler ve bu kişiler şu özellikleri gösterirler (Millins, 1989,448):

- Çatışma durumlarını en iyi, kendi şahsi isteklerini gözardı ederek ve önemseydiği ilişkileri koruyarak yönetebileceğini savunurlar.

- Durum veya sonuç karşı tarafı tatmin edecekse, uyma stilindeki bireyler de dahil olurlar.

- Yaşanan anlaşmazlıkları, var olan farklılıkların önemli olmadığını belirterek ortadan kaldırmaya çalışırlar. Daha sonra ise, kendi görüşlerinin diğer bireylerle uyuma göstermesini sağlarlar.

**2.9.10 Uzlaşma stili.** Uzlaşma stili, orta seviyede işbirlikçi ve çıkarıcı tutum ve hareketler içerir. Rekabet ve uyum arasında bulunan bu yöntemde, karşılıklı özveri söz konusudur. Uzlaşma, tarafların kendi güçleri eşit ise etkili olabilecek iyi bir

stildir. Bu yöntem, çatışmaların çözümünde genellikle kabul gören bir yöntemdir (Thomas & Ruble, 1977,146). Bu stili tercih eden bireylerin davranışları aşağıdaki gibidir(Hellriegel & Slocum, 1978,442):

- Karşı tarafın fikirlerini bilmek isterler. Zamanlama uygun olunca da, neler hissettiklerini ve hangi konuda hatalı olduklarını ifade etmeye çalışırlar. Kesinlikle ortak bir karara varmak gerektiğine inanırlar.

- Kendi fikirleri sorunun çözümü için geçerli sayılmazsa, hem kendinin hem de diğer tarafın kazançlarını ve kaybedeceklerini belirtmenin gerekli olduğunu ön görürler.

- Ortak bir sonuca ulaşmak istenirse, kendi amaçlarından ödün vermeye hazırdırlar.

- “Az da olsa bir şeyler yemek, aç kalmaktan iyidir” görüşü ile hareket ederler.

## **2.10 Çatışma Yönetim Eylem Süreci**

Çatışmaların yönetiminde bilindiği gibi birden fazla yönetim stratejisi kullanılmaktadır. Ancak, çatışmada hangi yöntemin kullanılacağı konusu çatışmanın doğru bir şekilde analiz edilmesini de gerektirmektedir (Saygı, 2004). Çatışmayı yönetme sürecindeki eylem aşamaları farklı kaynaklarda farklı olarak sıralanmakla birlikte (Carrol, 1993; NACM, 1996; Ross, 1993; Snowden & Gorton, 1998), genel olarak aşağıdaki eylem basamaklarını önerir:

### **1. Kızgınlığı-Öfkeyi Kontrol Altına Almak:**

Taraflar sağlıklı hareket edemeyecek kadar kızgın ve gergin ise ve duygularına hakim olamıyorsa uzlaşma sağlanması çok zor olacaktır.

### **2. Çözüm İçin Eyleme Geçmeden Önce Bir Değerlendirme Yapmak:**

Çözüm için izlenecek sürecin olumlu biçimde sonuçlanması tarafların birbirine yönelik ve çatışma durumu hakkında sağlıklı bir değerlendirme yapmaları ile ilgilidir. Çözüm için herhangi bir eyleme geçmeden önce aşağıdaki sorulara cevap aranması gerekmektedir.

- Çatışmayı doğuran sorunun kaynağı ve ortaya çıkış nedeni nedir?

- Çatışmanın tarafları kimlerdir ve çatışma nasıl bir seyir göstermiştir?
- Çatışmanın görünmeyen gizli kalmış tarafları var mıdır?
- Mevcut çatışma durumunu yönetmede ya da çözümede de tercih edilmesi gereken en iyi yaklaşım nedir?
- Çatışmanın çözüm sürecinde tarafların davranış ve tutumu nasıldır?
- İşbirliği yapılacaksa, bu işbirliğini başlatmak için uygun olan yer ve zaman nedir ve nasıl karar verilir?

### 3. Olumlu Bir Hava Oluşturmak:

Karşı tarafın kendini düşünen, kibirli, kötü niyetli vb. olumsuz bir yaklaşım içinde olduğunu düşünmek, tahmin etmek yerine, karşı taraf uzlaşmaya-konuşmaya davet etmelidir. Her iki taraf da niyetinin olumlu ve iyi olduğunu göstermek için samimi bir çaba harcamalıdır. Tek taraflı iyi niyet problemi çözmeye, bir diyalogu başlatmaya ve sürdürmeye yetmeyebilir bu yüzden taraflar, karşı tarafı dikkate aldığını, karşı tarafın ihtiyaçlarına da önem verdiğini hissettirmeli ve göstermelidir.

### 4. Çatışma Yönetimi Sürecinde Temel Kurallara Dikkat Etmek:

Temel kurallar nezaket sahibi, kibar, anlayışlı olmayı, saygılı olmayı, karşı tarafı son derece dikkatle dinlemeyi, soğuk kanlılığı korumayı ve karşı taraf konuşurken sözünü kesmemeye özen gösterilmesi gerektiğini vurgular. İçinde bulunulan bütün eylemler var olan çatışma durumunu iyileştirmeye odaklı olmalı ve kişisel eleştiri ve ön yargılardan kaçınılmalıdır.

### 5. Problemi Karşılıklı Tartışma ve Müzakere Süreci İçinde Tanımlamak:

Bu süreçte taraflar şeffaf olup kendileri için en önemli olan unsurları dile getirmeli ve problem hakkında gerçek duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmamalıdır. Bütün bunları yaparken, her iki tarafın da iyi niyetli olduğunu varsaymamız gerekmektedir. Taraflardan sadece biri gerçek duygu ve düşüncelerini diğeriyle paylaşmaktan kaçınıyorsa, karşı tarafın yapacağı açıklamalar onu güç ve içinden çıkılmaz bir durumda bırakabilir. Gerektiğinde, yeri geldiğinde çatışma

hususunda sahip olunan değerler, varsayımlar ve endişelenen durumlar paylaşılmalıdır.

#### 6. Olası Çözümler İçin Beyin Fırtınası Yapmak:

Tarafların ihtiyaç ve menfaatlerinin tatmin olabilmesi için gerekli çözüm unsurları hakkındaki duygu ve düşüncelerin açık ve net bir şekilde tartışılması gerekir. Öne sürülen, teklif edilen çözümler, karşı tarafın görüşlerini eleştirmeden, pozitif ve yapıcı bir yaklaşımla sunulmalıdır. Taraflar, birbirinin düşüncelerine, tecrübelerine ve çözüm önerilerine açık olmalıdır. Kutuplaşmalara yer vermeyen bir üslup ile 'sen' yerine 'biz', 'sen yapmalısın' yerine 'biz yapmalıyız' tarzında yumuşak, yapıcı, birleştirici sözcükler kullanmaya dikkat edilmelidir.

#### 7. Olası Çözümleri Değerlendirmek ve Uygun Çözümleri Belirlemek:

Çözümlerin ortaya konup değerlendirilmesinde bütün tarafların üzerinde anlaşacağı objektif seçenekler ve ölçütler kullanılmalıdır. Çözümlerin yapıcı, olumlu ve işlevsel olabilmesi için aşağıda olan nitelikleri taşıması gerekir. Çözümler;

- Her iki taraf için de makul, anlamlı ve kabul edilebilir,
- Gerçekçi, samimi ve gerçekleştirilebilir,
- Belirgin, net ve dengeli bir yapıya sahip olmalıdır.

Bu nitelikleri taşıyan bir çözüm önerisi taraflar için tatmin edici olacaktır. Taraflar kendi çıkarları için ideal bir sonucu vermese bile, böyle bir çözümü mevcut şartlarda en uygun en mantıklı, çözüm olarak sahiplenip kabul edebilirler.

#### 8. Çözümlerin İşlerliğini İzlemek:

Özellikle çok karmaşık sorunların çözümünde, çözüm önerilerinin işleyip işlemediğinin takibinin yapılıp belirli aralıklarla tekrar kontrol edilmesi gerekir. Çözümler işlemiyorsa eğer, yeniden gözden geçirilmeli, değerlendirilmeli ve gerekli uyarlamalar geç kalınmadan yapılmalıdır (Akt. Karip, 2013)



## 2.11 Çatışma Yönetiminde Doğru Stratejiyi Kullanma

Rahim'e (1992) göre çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerinin uygulamada etkili olabilmesi için bazı temel ölçütlere uyması gerekir. Stratejilerden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin çatışmayı çözmek için uygun olduğuna karar vermede üç temel ölçütün kullanılması gerekir. Bunlar;

- Stratejinin örgütsel, gelişmeye, öğrenmeye ve verimliliğe, etkililiğe katkısı,
- Gerekli toplumsal ihtiyaçların tatmin edilme düzeyi,
- Örgüt üyelerinin temel etik ve moral düzey ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Çatışma yönetimi stratejilerinin etkililiği bu ölçütlerin yeterli seviyede karşılanma derecesine bağlıdır (Karip, 2013,69).

Bu stratejilerin uygunluğunun seçiminde Johnson ve Johnson'a (1994) göre ise ihmal edilmemesi gereken iki önemli husus vardır. Bunlardan birincisi kişinin ilgi, ihtiyaç ve hedeflerini karşılayacak, tatmin edecek bir çözüm yöntemi olması, diğeri ise tercih edilen yöntemin çatışma yaşanan taraflar ya da birey ile ilişkinin devam ettirilebilmesini sağlayabilecek nitelikte olmasıdır (Güllüoğlu, 2013).

Genel olarak çatışmalar, durumlar ve tercih edilen stratejiler değerlendirildiğinde bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin diğer stratejilere kıyasla stratejik sorunların çözümünde daha sık kullanılabileceği görülmektedir. İtaat etme, hükmetme ve kaçınma stratejileri ise genel olarak taktik sorunların; günlük işleyiş ve işlemlere ilişkin sorunların çözümünde yararlanmak üzere kullanılır (Karip, 2013).

Tablo 2.11.1'de çatışma yönetim stratejilerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar belirlenmiştir.

Tablo 2.11.1

*Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar, Rahim (2013)*

### Uygun olduğu durumlar

#### BÜTÜNLEŞTİRME

- Konu karmaşık
- Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli
- Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var
- Problem çözme için yeterli zaman var
- Bir taraf problemi tek başına çözemez
- Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var

- Problem basit
- Acilen karar verilmesi gerekli
- Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor
- Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil

#### UYMA

- Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor
- Konu diğer taraf için daha önemli
- Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı
- Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf
- İlişkinin devamlılığı çok önemli

- Konu sizin için çok önemli
- Haklı olduğunuza inanıyorsunuz
- Diğer taraf yanlış ya da haksız

#### HÜKMETME

- Konu basit/önemsiz
- İvedilikle karar verilmesi gerekli
- Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak
- Astlarla baş edebilmek için zorunlu
- Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek
- Astlar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil
- Konu sizin için çok önemli

- Konu karmaşık
- Konu sizin için önemli
- Her iki taraf eşit güce sahip
- İvedilikle karara ihtiyaç yok
- Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip

#### KAÇINMA

- Konu basit/önemsiz
- Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla
- Durulma süresine ihtiyaç var

- Konu sizin için önemli
- Karar sizin sorumluluğunuzda
- Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu
- İvedilikle çözüm gerekli

#### UZLAŞMA

- Tarafların amaçları birbirini dışlıyor
- Her iki taraf eşit ölçüde güçlü
- Görüş birliği sağlanamıyor
- Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız
- Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var

- Bir taraf diğerinden daha güçlü
- Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Rahim, M.A (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Praeger, Westport, Connecticut.

### Bölüm 3: Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, katılımcılar, araştırma deseni, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında derin ve detaylı bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 Katılımcılar

Bu araştırmanın katılımcılarını İstanbul ilinde çoğunlukla Sarıyer ilçesinde eğitim-öğretimde bulunan 14 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu okul yöneticilerinin 7'si lise, 4'ü ilkokul, 3'ü ise ortaokul kurumunda görev yapmaktadır. 7 lise yöneticisinin 1'ini İmam Hatip Lisesi, 1'ini Özel Anadolu Lisesi, 1'ini Sağlık Meslek lisesi, 1'ini Turizm Meslek Lisesi, 1'ini Özel Kız Lisesi, 1'ini Ticaret Meslek Lisesi, 1'ini Sağlık Meslek Lisesi ve 1'ini Anadolu Lisesi müdürü oluşturmaktadır. İlköğretim kademesinde yer alan katılımcıların ise 4'ünü ilkokul, 3'ünü de ortaokulu yöneticileri oluşturmaktadır.

Tablo 3.1.1  
*Araştırmanın Örnekleme*

Eğitim Kademesi	Vakıf	Devlet
İlköğretim Kademesi	0	3-İlkokul
		4-Ortaokul
Lise Kademesi	1-Özel Anadolu Lisesi 1-Özel Kız Lisesi	1-İmam Hatip Lisesi
		1-Sağlık Meslek Lisesi
		1-Turizm Meslek Lisesi
		1-Ticaret Meslek Lisesi
		1-Anadolu Lisesi

### **3.2 Araştırmanın Deseni**

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji/phenomenology) yaklaşımı kullanılarak çalışılmıştır. Olgu bilim deseni aslında hep farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve detaylı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır ayrıca olgular; yaşadığımız dünyada olaylar, tecrübeler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi farklı farklı şekillerde karşımıza çıkabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Fenomelojik yaklaşımın temel amacı herhangi bir fenomenle ilgili bireysel deneyim ve yaşantıları evrensel nitelikte bir açıklama yapmaktır (Manen, 1990).

Olgu bilim yaklaşımı ile sürdürülen çalışmalar, veri toplama süreci genellikle fenomeni deneyimleyen kişilerle gerçekleştirilen görüşmelerden oluşur (Creswell, 2015). Bu çalışmada fenomeni deneyimleyen kişiler okul müdürleridir, okul müdürleri analiz birimi olarak düşünülmüştür.

### **3.3 Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada nitel çalışmalarda kullanılan veri toplama yöntemlerine uygun olarak yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılandırılmış mülakat soruları veri toplama aracı olarak kullanılıp verilerin toplanması sağlanmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra ise formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. 1. Bölümdeki mülakat soruları, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini nasıl değerlendirdiklerini ve çatışma yönetimi hakkındaki düşüncelerini samimi olarak açıklamalarına yönelik tasarlanmış olup katılımcıların çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerin hangi değişkenlere göre nasıl ve neden değiştiğini belirlemek üzere tasarlanmıştır(bkz.Ek2).

2. bölümde ise yaşanmış durumlardan yola çıkılarak hazırlanmış vakalar katılımcılara yöneltilmiş ve bu vakalar karşısında kullanmayı tercih edecekleri stratejiler sorulmuştur(bkz.Ek3). Hem genel görüşleri alındıktan hem de vakaya dair spesifik görüşleri alındıktan sonra kendileri ile yüzleşmelerini sağlayabilmek için en son sorulmuş olup samimi bir şekilde gerçekten kullanılmasını uygun gördükleri stratejiler ile kullandıkları stratejilerin örtüşüp örtüşmediği hakkında kendi kendilerini değerlendirmelerini istemek üzere tasarlanmıştır. Vakaların oluşturulma

sürecinde yaşanmış vakaların kullanılmasına yönelik bir yol izlenmiştir. Buna göre; müdür-öğretmen vakası, araştırmacının müdür yardımcılığı görevi yaptığı bir devlet okulunda görev yapan müdür ile öğretmen arasında geçen bir olay gözlemlendikten sonra olayı yaşayan öğretmenin kendi anlatımıyla oluşturulmuştur. Müdür-Veli vakası Türkiye de eğitim-öğretim yapan bir özel okulda meydana gelmiş olup olayın bir gazete okunması üzerine vaka olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Müdür-Müdür vakası araştırmacının müdür yardımcısı olarak görev yaptığı okulda görev yapan iki müdür arasında geçen bir olay gözlemlendikten ve şahısların kendisine de olayın oluşumu sorulduktan sonra oluşturulmuştur. Müdür-Müdür Yardımcısı vakası bir devlet okulunda görev yapan müdür ile müdür yardımcısı arasında yaşanmış olup olayı yaşayan müdürün ve olaya şahit olan bir öğretmenin anlatımı ile oluşturulmuştur. Son olarak Müdür-Şube Müdürü vakası ise İstanbul ilinde bir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan bir şube müdürü ile bir devlet okulunda görev yapan okul müdürü arasında yaşanmış olup okul müdürünün anlatımıyla oluşturulmuştur(bkz.Ek3).

Briggs (1986) görüşme yönteminin, sosyal bilimler bölümünde yapılan bilimsel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemi olduğunu öne sürer ve bu durumun, görüşme yönteminin; bireylerin tecrübelerine, tutumlarına, değerlerine, düşüncelerine şikayetlerine, duygularına, normlarına ve inançlarına ilişkin bilgi toplamada oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Nitel bir veri toplama aracı olan görüşme yöntemi meşakatli ve özveri, sabır isteyen zor bir tekniktir. İlk aşamada görüşme, basit bir veri toplama tekniği gibi görünebilir ve sadece anlatma ve dinleme gibi herkes tarafından kullanılan en temel becerileri gerektirdiği düşünülür. Fakat ‘ görüşme; yetenek, duyarlılık, yoğunlaşma, motive olma, bireyler arası anlayış, hoşgörü, öngörü, zihinsel uyanıklık, dikkat ve disiplin gibi pek çok yönü kapsamaya açılarından, hem sanat hem de bilim dalıdır (Patton, 1987; akt. Şimşek & Yıldırım 2013).

### **3.4 Verilerin Toplanması**

Araştırmaya katılacak olan katılımcılara görüşme hakkında bilgilendirme amaçlı olarak görüşme öncesinde bilgilendirme onay formu (bkz. Ek1 ) elden teslim edilmiştir. Bilgilendirme onay formunda görüşme yapılacak katılımcılara, araştırmanın konusu, amacı ve görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılacağına dair

bilgi verilmiştir. Ayrıca okul yöneticileri ile bizzat telefon ile görüşülüp ‘yüz yüze görüşmeyi ‘ kabul edip etmeyecekleri hakkında bilgi alınıp randevu talep edilmiş ve bu randevu talebine olumlu yanıt veren okul yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara kayıt edilen görüşmelerin sadece bu araştırma için kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin gizli tutulup verilerde isimlerinin kodlanacağı bildirilmiştir. Katılımcıların gerçek isimlerinin kullanılmaması ve kimlik bilgilerinin gizli tutulması amacıyla okul müdürlerinin gerçek isimleri kullanılmamış bunun yerine her bir okul müdürüne M1, M2, M3...M14’e kadar kısaltma kodu verilmiştir.

Çalıştıkları kurumun ve kimlik bilgilerinin aslının kullanılması katılımcıların isteğine bırakılmış ve kendileri istemedikçe bu bilgilerin kullanılmayacağı güvencesi verilerek araştırma hakkında görüşme soruları (bkz. Ek2) sorulmaya başlanmıştır.

Bu görüşmeler, okul yöneticilerinin kendilerinden randevu alınarak yöneticilerin çalışma saatlerine uygun olarak kendi okullarında belirlenen gün ve saatte gerçekleştirilmiştir. Yapılan yüz yüze görüşmeler yaklaşık 2 saati bulmuştur. Araştırmada görüşme yöntemi kullanılarak ilköğretim ve lise kademesinde farklı türde okullarda görev yapan 14 okul yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılmış ve bu görüşmelerde araştırma için derin ve detaylı ve anlaşılır bilgiler elde edilmiştir.

Araştırma için ilk olarak 20 Şubat 2016 tarihinde sahaya çıkılıp görüşmelere başlanmış ve bu görüşmeler 03 Mayıs 2016 tarihinde sona ermiştir. Görüşmelere başlamadan önce yöneticilere görüşmenin amacı ve görüşme sırasında ses kayıt cihazının kullanılacağı tekrar belirtilmiş. Ancak görüşmeler yapılırken ses kayıt cihazı tarafından görüşmelerin kayıt edilmesini istemeyen yöneticiler için sorulara verilen yanıtlar not tutularak kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmeler görüşmenin ardından bilgisayara ve flash belleğe yüklenerek elde edilen verilerin kaybolma riski en aza indirilmiştir. Görüşmelerin hemen ardından katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar, tutulan notlar ve ses kayıt cihazına alınan görüşmeler aynı gün içersinde çözümlenip her kelimesi yazılı hale getirilip temize çekilmiştir.

### **3.5 Verilerin Analizi**

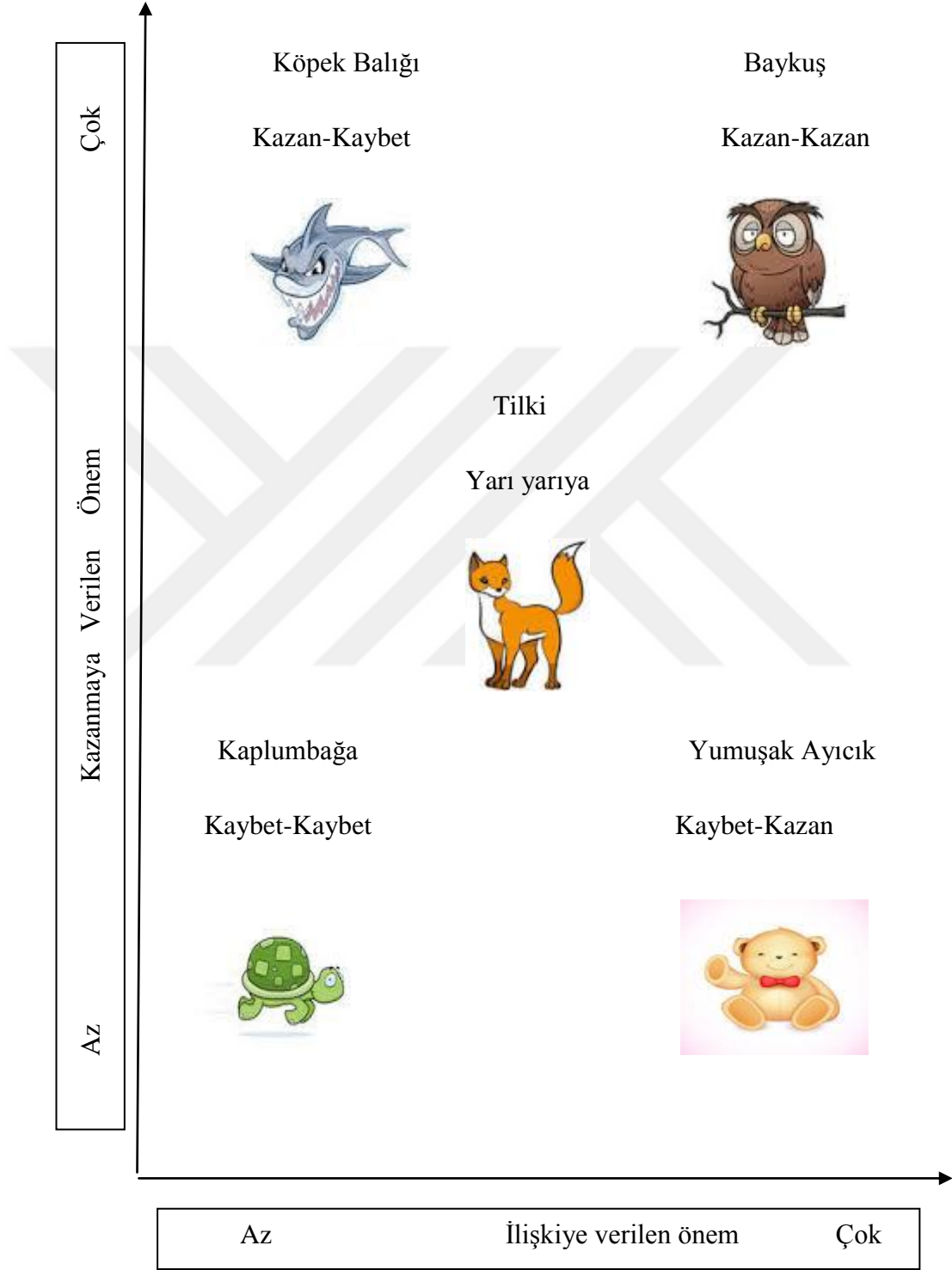
Araştırma sorusu 1’e ve 2’ye ilişkin bulgular ayrı ayrı analiz edilmiştir. AS.1 için içerik analizi, AS.2 için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde

temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışırız. İçerik analizinde temel yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları anlaşılır bir biçimde yorumlamaktır ( Yıldırım & Şimşek, 2013). Kavramlar bizi temalara götürür ve temalar sayesinde olguları daha iyi düzenleyebilir ve daha anlaşılabilir hale getirebiliriz (Straus & Corbin, 1960). Betimsel analiz yaklaşımında ise; toplanan veriler araştırmanın başında belirlenen temalar ele alınarak özetlenip yorumlanır. Elde edilen veriler araştırma sorularından meydana gelen temalara uygun düzenleneceği gibi aynı zamanda yapılan görüşmeler sürecinde kullanılan sorular veya bazı boyutlar göz önünde bulundurularak da sunulabilir. Betimsel analiz yönteminde katılımcıların görüşlerini vurgulayıcı bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Betimsel analizde amaç, elde edilen verileri düzenleyip yorumlayarak okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla toplanan veriler açık ve net bir biçimde betimlenir. Daha sonra ise bu betimlemeler açıklanıp neden-sonuç ilişkisi irdelenir ve sonuçlara ulaşılır (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Bu çalışmada araştırma sorusu 1'e ve 2'ye ilişkin bulgular ayrı ayrı betimsel analiz yöntemine tabi tutulmuştur. Araştırma sorusu 2'ye ilişkin bulgular Thomas ve Kilmann'ın 5 çerçeve çatışma yönetim modeli temel alınarak analiz edilmiştir.

Şekil 3.5.1

Thomas ve Kilmann'ın 5 Çerçeve Çatışma Yönetim Modeli





Kaynak: Kilman, R & Thomas K.W. (1977). ‘Developing a Fore-Choice Measure of Conflict-Holding Behavior: The ‘MODE’ Instrument. Educational and Psychological Measurement 37:309. Doi: 10.1177/001316447703700204

### **3.6 Geçerlilik-İnanırcılık (İç geçerlilik) ve Aktarılabirlik (Dış geçerlilik)**

Nicel bir araştırmada geçerlilik ölçme aracının (örneğin bir başarı testi) ölçmeyi amaçladığı durumu doğru ölçmesi ile birebir ilişkilidir. Bu durumda toplanan tüm veriler gerçeği yansıtarak ortaya çıkan araştırma sonuçlarının iç ve dış geçerliliğine katkıda bulunur. Nitel araştırmalarda ise geçerlik; araştırmacının araştırdığı konuyu, olguyu, olduğu haliyle ve olabildiğince taraf tutmadan gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk & Miller, 1986 akt. Yıldırım & Şimşek 2013).

Nitel araştırmacılar, katılımcılarla bireysel olarak iletişim kurarak, alanda uzun süre zaman geçirerek ve detaylı anlamlara, sonuçlara ulaşmak üzere araştırma yaparak ulaşılan derin bilgi topluluğunu ‘anlamayı’ çabalamaktadırlar. Nitel araştırmacılar araştırma sürecinde ya da araştırmadan sonra ‘Acaba doğru anladık mı?’ (Stake, 1995; akt. Creswell, 2013) veya ‘ Yanlış ya da hatalı gerçeğe uymayan bir açıklama yayımladık mı?’ (Thomas, 1993; akt. Creswell, 2013) sorularını sorarak geçerlik elde etmeye uğraşırlar.

Araştırılan olgu veya duruma ilişkin bütüncül bir resim oluşturulabilmek için araştırmacının topladığı verileri ve ulaştığı sonuçları kontrol etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, vb.) kullanması gerekmektedir ( Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırmada okul yöneticilerine kayıt altına alınan notlarda herhangi bir yanlışlık veya yanlış anlama ya da eklenmesi gereken detayların belirlenmesi için görüşme dökümü değerlendirme mektubu gönderilip (bkz. Ek) katılımcı teyidi alınmıştır. Kodlamalar ise nitel araştırma ile çalışma yapmış akademisyenler tarafından teyit edilip araştırmanın inandırcılığı sağlanmıştır.

Araştırmada derinlik odaklı veri toplama stratejisi sayesinde elde edilen verilerin araştırma sorularına yanıt verip verme hususunda yeterliliği sorgulanmış ve gerektiğinde ek veri toplayarak verilerin teyit edilmesi; çeşitleme stratejisi sayesinde farklı özelliklere sahip katılımcılar ile görüşülerek veri zenginliği elde edilmesi sayesinde araştırmanın inandırcılığı sağlanmıştır. Ayrıntılı betimleme stratejisi ile

ise; katılımcıların yorumları hiç değiştirilmeden ve düzeltmeler yapılmadan doğrudan alıntılar yapıp çalışmanın okuyucuya aktarılabilirliği sağlanmıştır.

### **3.7 Güvenirlik-Tutarlılık (İç güvenlik) ve Teyit Edilebilirlik (Dış güvenlik)**

Nitel olan araştırmalarda güvenirlik, elde edilen verilerin birden fazla katılımcının verdiği cevapların kararlılığı (tutarlılık) anlamına gelmektedir (Creswell, 2013). Güvenirlik nitel araştırmalarda çok farklı şekillerde ele alınabilir. Eğer nitel araştırmacı detaylı olan yanıtları aksatmadan, kesmeden bir ses kayıt cihazına kaydetmiş ve bu yanıtları ara vermeden, kısaltmadan yazıya dökmüşse güvenirlik artırılabilir. Üstelik kodlamalar, proje yöneticilerinin beklentilerinden ve sorularından habersiz bir şekilde araştırmayı yürüten araştırmacı tarafından birbirinden habersiz olarak yapılabilir (Silverman, 2005). Bu araştırmada da kodlamalar ve analiz, alanında uzman akademisyenler tarafından teyit edilerek ve görüşmelerden sonra kodlamalar kayıt altına alınarak güvenirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Böylece aynı konu hakkında farklı katılımcılardan toplanan bilgilerin sistemli bir şekilde bir araya getirilmesi ve daha karşılaştırılabilir olması sağlanır (Şimşek & Yıldırım, 2013).

### **3.8 Sınırlandırmalar**

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Patton'a göre (1987), maksimum çeşitlilik gösteren küçük bir örneklem oluşturmanın en azından iki yararı vardır: (1) örnekleme dahil her durumun kendine özgü boyutlarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanması ve (2) büyük ölçüde farklı özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temalar ve bunların değerinin ortaya çıkarılması.

Örneğin, okullar ele alındığında, coğrafi bölge farklılıkları, kent/kırsal ayrımı, okullar arasında sosyoekonomik farklılıklar, devlet özel okul statüsü bu çeşitliliğin sağlanmasına temel oluşturacak boyutlar olarak dikkate alınabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çalışmadaki İstanbul ilinde farklı bölgelerde, farklı kademe ve okul türlerinde görev yapan 14 okul yöneticisi ile görüşülmüş böylece araştırmada maksimum çeşitlilik sağlanmıştır. Bölgelerin ve okulların birbirine uzak oluşu ve çalışma saatlerinin çok yoğun olmasından dolayı kendilerinden randevu almak araştırma için zorluk teşkil etmiştir. Bu araştırma görüşme tekniğinin bütün

sınırlılıklarını içerir. Görüşme okul müdürlerinin anlatmayı seçtikleri vakanın kendilerini en başarılı seçtikleri vaka olma ihtimali bir sınırlılıktır. Ancak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kendilerine sorulan araştırma sorularına gerçekçi ve içten cevap verdikleri düşünülerek hareket edilmiştir. Görüşme için sadece okul müdürlerinden randevu alınabilmiş olup yoğunluklarından ve yetersiz zaman probleminden ötürü okul müdür yardımcıları ile görüşme yapılamamış olması araştırmanın bir sınırlılığını ortaya koyar. Süre yetersizliği nedeniyle verilerin analizini ikinci bir araştırmacının teyit edememiş olması da araştırma için bir sınırlılık teşkil etmektedir. Ayrıca bu araştırma tez süresi ile sınırlıdır. Bu nedenle verilerin bu sınırlılıklar göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir.



## Bölüm 4: Bulgular

Bu bölümde Araştırma sorusu 1'e ve 2'ye ilişkin elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 4.1  
*Araştırma Sorusu 1'e ve 2'ye ilişkin Temalar*

Araştırma Soruları	Tema	Alt tema
A.S1	Faktörler	Okul türü
Bulgular		Okul kademesi İlişki ve iletişim Sonuca verilen önem
A.S2	Çatışma Stratejileri	Uygun görülen/idealize edilen stratejik tutumlar
Bulgular		Gerçekleştirilen stratejik tutumlar

### 4.1. Araştırma Sorusu 1'e İlişkin Bulgular

Araştırma sorusu 1'e ilişkin elde edilen bulgular Çatışmayı Etkileyen Faktörler başlığı altında Tablo 4.1.2'de sunulmuştur. Tablo 4.1.2'de yer alan Çatışmayı Etkileyen Faktörler 4 ana tema altında toplanmıştır.

Tablo 4.1.2  
*Çatışmayı Etkileyen Faktörler*

Alt Temalar	Kodlar
Okul Kademesi	İlkokul
	Ortaokul
	Lise
Okul Türü	Devlet Okulu
	Özel Okul
	İmam hatip lisesi
	Ticaret lisesi
	Sağlık lisesi
	Turizm lisesi
	Kız lisesi
	İlişkiler ve iletişim
Sonuca verilen önem	Öğrenci
	Veli
	Müdür yardımcısı
	Pozitif iletişim
	Negatif iletişim
	Adalet
Haklılık	

### **Okul kademesi**

İlkokul kademesinde görev yapan eğitim yöneticilerinin okul kademesini çatışma yönetim stratejisini değiştiren bir faktör olarak gördüğü saptanmıştır. Yapılan görüşmelerde, eğitim verilen yaş grubunun küçük ve eğitimin ilk basamağında olması nedeniyle iletişim halinde olunan diğer paydaşların öğrenci

hassasiyetinin yüksek olmasından ötürü genellikle ilkokul müdürlerinin ilişkilerin devamlılığına hitap eden ve fedakarlık etmeye razı babacan/anaç bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Bu hususta M10'un sözleri şöyledir:

*Cümleleri kelimeleri seçerken suçlayıcı olmadan ve suçun sadece velide ya da çocukta olmadığını söyleyerek bir suç varsa ortada paylaşmak gerektiğini ifade ediyorum ve gerçekten suçu paylaşmanın çok önemli olduğunu düşünüyorum. Ama suçun yarısı bizde ise yarısı da sizdedir ve sizde onu çözün diyorum. İlkokul olduğumuz için veliler ve öğrenciler daha hassaslar. Çünkü veliler çocukların korumasız olduğunu düşünürler, bu nedenle ilkokul kademesinde görev yapan bir müdürün olaylara yaklaşırken daha sakin ve olumlu olması gerek.*

Bir üst basamak olan ortaokul kademesinde, eğitim yöneticilerinin öğrencilerin, velilerin ve öğretmenlerin bir üst basamak olan liselere giriş için gerekli olan TEOG sınavlarına hazırlık sürecinin yaşattığı stres ve gerginliğin yanı sıra ortaokulun öğrencilerin ergenliğe geçiş aşamasını da içermesi eğitim yöneticilerini çatışmaları yönetirken daha bütünleştirici ve açık bir şekilde iletişim kurmaya yönelik, problemleri karşı taraf ile birlikte çözmeye giden bir tutum sergiledikleri anlaşılmıştır. M8 bu konuda görüşleri aşağıdaki gibidir:

*Bu çocukların sınavları var, hepsi ayrı ayrı ilgi ve sevgi bekliyor. Dinlenilmek istiyor e bu durumda öğrenciyi tanıyacaksın ve ona göre hareket edeceksin. Onları gerçek anlamda dinleyip soruna probleme kulak vermek zaten çatışmayı çözmek demek.*

M13 ise bu konuda şöyle bir anısını paylaştı:

*Bir gün okulun bahçesine arabayla girmeye çalışıyorum, arkamda da bir öğrenci varmış fark etmedim, çarptım çocuğa çok üzüldüm tabi:( çocuk ona benim çarptığımı bilmiyor ama. Sınıflarına gittim neden gittiğimi hatırlamıyorum bir de ne duyayım çocuk arkadaşlarına anlatırken diyor ki 'bugün bana bir ayı çarptı ama kim bilmiyorum' kızdım o an ama sakin ol dedim çocuk haklı... desem ki sen nasıl böyle konuşursun filan çocuk benden soğuyacak, hiçbir sorununu problemini paylaşmayıp korkacak... dedim yavrum o ayı benim özür dilerim:)) çocuklar güldüler hafif bir tebessümle, çocuk da bir daha herhangi biri için o kelimeyi kullanmaması gerektiğini*

*anladı ve utandı. Ortaokul öğrencisi bir anda yıkılabilir bütün her şeyi, dikkatli olmak gerek iletişimden kaçmadan onlarla bir olmak en iyisi.*

Liselerde ise genel olarak eğitim yöneticilerinin bütün paydaşlara karşı daha hükmedici, daha yetkici bir yönetsel anlayışın mevcut olduğu ve çatışma yönetim stratejilerinin de bu yönde farklılık gösterdiği görülmüştür. Liselerde görev yapan eğitim yöneticileri çoğunlukla okul-öğretmen ya da öğrenci çatışmalarının gerçekleştiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin özel hayatına göre ders programı talep etmesi, nöbet yapmak istememesi, izin kullanma gibi durumlarından kaynaklanan çatışmaların çok fazla yaşanması eğitim yöneticilerini zorlayan, üstünlük kuran ya da emreden bir tavır sergilemeye yöneltmiştir. Bu konuya M4 şöyle açıklık getiriyor:

*Makamdan anlayan kişiye makamımı kullanırım bir kere ben bu çatışmadan en az zararla nasıl çıkacağıma bakarım, kurum olarak kazancıma bakarım. Yani kurum olarak kurumun menfaatine ne uygunsa onu yaparım. Bunu yaparken de mevzuatın içinde kalarak yaparım. İdarecilikte en basit özet bir ağaç gibidir; gövdesi mevzuat dalları kurum. Rüzgar estiğinde hiç esnmeden duramazsın. Çok esnersen kırılırsın, çok esnemeyeceksin. İyi idarecilik de bu çok önemli nerede esneyeceğin noktasını ayarlamalıdır.*

### **Okul türü**

Bulgular, okul türünün de tercih edilen çatışma çözüm stratejilerini etkileyen faktörden biri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Devlet okulları:

Devlet okullarında görev yapan yöneticilerin sık sık kaynak problemi, sene başında kayıtlar sırasında yaşanan sorunlar, çok farklı sosyo-kültürel gurupların bir arada olması, velilerin çok sık öğretmen şikayet hattına başvurması, velinin öğretmen seçmek istemesi, öğretmenlerin kadrolu olarak görev yapmasından kaynaklı rahat hareket etmek istemesi, öğretmen-müdür çatışmalarının yönetilmesinde yaşanan problemlerden ötürü bir üst makamda çözülmek zorunda kalması vs. sorunlarla karşılaştıklarını ve bu nedenle çatışma yönetiminde ister istemez sert bir dil

kullandıklarını ifade etmişlerdir. M11 bu durumlardan birini yaşadıklarından şöyle bir örnek vererek bahsetti:

*Bir veli gelmiş ben bu öğretmeni beğenmedim benim çocuğumu işte örnek veriyorum, hasan öğretmenin sınıfına geçirin yoksa sizi alo 147 ye şikayet ederim diyor. Efendim nasıl olabilir böyle bir şey ya hu burası özel okul mu Allah aşkına ! sinirlendim tabi veliye bağırdım sesimi yükselttim, yine olsa yine yükseltirim sesimi bazen etkili olmak için sesinizi yükseltmeniz gerekebiliyor; çatışma çıktı doğal olarak bir de öyle kendine güvenerek söylüyor ki; dedim gidin öyle ise çocuğunuzu özel okula verin canınız hangi öğretmeni istiyorsa ona verin. Bizde bu tarz sorunlarla çok sık karşılaşılıyor ama ben devlet müdürüyüm taviz veremem bize bağış bile vermeyen veli gelmiş öğretmen seçiyor zira özel okula gitse milyarları dökmeye hazır.*

Özel okullar:

Özel okullarda görev yapan eğitim yöneticileri çatışmaların genellikle veli ve öğrenci kaynaklı olduğunu ifade etmiştir. Örneğin; velinin yüklü miktarda ücret ödemesinin devamında okul müdürüne hükmetme ve okuldaki işleyişe müdahale etme hakkını kendinde bulduğu saptanmıştır. Öğrencilerin de bu durumdan cesaret alıp istediği şekilde hareket etme davranışı gösterdiği eğitim yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin ise bu durumda taviz vermeden doğru ve uygun olanın yapılması gerektiği hususunda iradesini kullanarak çatışmayı yönetmeye çalıştığı belirtilmiştir. M7 yaşadığı bir olayı şöyle anlatır:

*Bir velimiz, çocuğu okula uygun kıyafet giymeden gelmesine rağmen hiçbir uyarımızı dikkate almadı ve almadığı gibi de 'hocam burası özel bir okul bu çocukları çok da sıkmanıza gerek yok sonuçta hepsi buraya eğitim hayatından geçmek ve mezun olmak için geliyorlar, kıyafet dediğiniz nedir ki?' şeklinde bir konuşma yaptı ve ben de ona özel okul olsa bile kurallardan asla ödün veremeyeceğimizi hatta eğer isterlerse çocuklarını bir başka özel okula gönderebileceklerini söyledim. Bunun akabinde tabi geri adım attı.*



İmam hatip lisesi:

İmam hatip lisesinde yaşanan çatışmaların genel olarak öğrenci-aile-çevresel kaynaklı olduğu, bunun sebebi olarak da öğrencilerin çok farklı bölgelerden gelmiş olması ve öğretmen boyutunda ise öğretmenlerin sendikal faaliyetlerini okulda da sürdürmek istemeleri, tartışma ortamları yaşanması ve devamında şiddetli çatışmaların yaşanması şeklinde ifade edilmiştir. Eğitim yöneticisi imam hatip lisesinde dini bir misyon yüklendikleri için çatışmaların biraz daha farklı çözüldüğünü belirtmiştir. M14 bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*Bizim eğitimsel ahlaki ilkelerimizin yanı sıra artı bize yönelik olan dini öğretiler var. Bütün bunlardan esinlenerek duruma probleme göre formül geliştirmek cihetine gidiyoruz. Kendimize özgü durumlarımız var. Aldığımız eğitim, bu camianın içinde dini verilerden, dini referanslardan bahsediyorum. Yanlış anlaşılmasın zaman zaman fert üzerinde bunların etkisini kullanıyoruz. 'yavrum bak yalan söylüyorsun ama günah' ya da ' arkadaşına zarar veriyorsun ama bu en büyük günah, Müslüman başkalarının elinden dilinden zarar görmediği kimsedir' diyoruz bu da bizim işimizi kolaylaştırıyor, olayları çözümlenmede fayda sağlıyor; çünkü kişinin hassasiyeti var hak ...hukuk.. evet olmayan bir mevzuat ama sonuç veriyor, dini emirlere kimse hayır diyemez ve bizi güçlendirir daha etkin bir hale dönüştürür.*

Ticaret meslek lisesinde farklılık gösteren faktörler

Ticaret meslek liselerinde çatışmaya neden olan faktörlerin genellikle öğretmenler arasında yaşanan farklı ideolojik fikirlerin çatışması ve öğretmenlerin boş saat, boş gün, boş ders taleplerinin olması şeklinde saptanmıştır. Öğrenci-veli bağlamında ise, lisede sınıfta kalma durumundan kaynaklı olarak not istemesi ve öğrenciyi bir üst sınıfa geçirtmek istemesi gibi problemlerin çatışmaya neden olduğu belirtilmiştir. Eğitim yöneticisi M5 bu tür çatışmalarda nasıl hareket ettiğini aşağıda açıklamıştır:

*İletişim benim için en ideal çatışma yönetim stratejisi iletişimdir. İletişim dedim ama tek başına iletişim de yeterli olmuyor bazen, yöneticinin aslında mevzuata da hakim olması lazım, neyin ne olduğunu neyin karşılığında ne olacağını bilmesi gerekir. Çünkü sadece iletişimle de çözersen belli bir zaman sonra çok fazla*

*çok farklı tavizler vermek zorunda kalabilirsin ve mevzuatta bunlar sana ceza olarak bile dönebilir. Yani yetkilerinin nerede bittiğini bilmen gerek. Stop noktası bilmelisin, elimizde mevzuat var kafana göre yönetemezsin, bir şeyleri biliyor olmalı ve bunu karşındaki veliye öğretmene artık muhatabın kimse hissettirmelisin. Sorunları taviz vermeden çözmek en doğrusudur.*

#### Sağlık meslek lisesinde farklılık gösteren faktörler

Sağlık meslek liselerinin farklı bir organizma olmasından kaynaklı olarak çatışmaların öğretmen-idare bazında gerçekleştiği belirtilmiştir. Öğrencilerin farklı kurumlarda uygulamaya gitmek durumunda olması ve öğretmenlerin yönlendirme ve yetiştirme konusunda yetersiz kalması, isteksiz hareket etmesinin öğretmen-idare arasında çatışmaya neden olduğu saptanmıştır. Bu konuda M4 ün açıklamaları şöyledir:

*Sağlık meslek lisesinde idareci ve öğretmen arasında çatışmalar yaşanıyor. Bunun sebebi ise görev alanlarının yeterince sınırlandırılmamış olmasından kaynaklanıyor. Ya da eğitim yöneticisinin üzerindeki iş yükü ve sorumlulukla örtüşmeyen bir şekilde yetkilendirilmesinden kaynaklanıyor.*

#### Turizm meslek lisesinde farklılık gösteren faktörler

Turizm meslek lisesinde görev yapan eğitim yöneticileri bu okul türünün yoğunlaştırılmış eğitim vermesinin öğrenciye, öğretmene ve veliye yüklü bir sorumluluk getirdiğini bu sebeple idare ile adı geçen paydaşlar arasında çatışmalar meydana geldiğini belirtmiştir. Ödün vermeden çatışmaları yönetmenin ise idareyi sevilmeyen ve uzlaşmayan bir durumla karşı karşıya getirdiği saptanmıştır. M6 nın turizm meslek lisesi hakkındaki çatışmalara dair görüşleri şöyledir:

*Bizim okulumuzda çok sıkı bir eğitim süreci söz konusu, Nisan ayının 22 si gibi staj dönemi başlıyor e haliyle konuların hızlı hızlı geçilmesi gerek bu da hem öğrencilerin hem öğretmenlerin motivasyon açısından olumsuz etkilenmesine neden oluyor. Velilerin staj yerini beğenmemesinden kaynaklı bir memnuniyetsizlik meydana geliyor. Bunun önüne geçebilmek için biz zaten öncesinde çeşitli mesleki tanıtım uzmanları dışarıdan getirerek tanıtım yapıyoruz. Her öğrenciye her veliye*

*sağlıklı bir şekilde yardımcı oluyoruz ama yine çatışma çıkıyor bu durumda bende ne yapıyorum sert yüzümü gösteriyorum... burası devlet kurumu bende artık mevzuat ne diyorsa onu yapıyorum!*

Kız meslek lisesinde farklılık gösteren faktörler

Kız meslek liselerinde yaşanan çatışmaların hemcins profilde olan öğrencilerin bir süre sonra arkadaşları ile öğretmenleri ile kurdukları ilişkilerin kendileri tarafından sorunlar doğurması nedeniyle idarenin de sorun yaşadığı katılımcı tarafından belirtilmiştir. M2 bu konudaki çatışmaları şöyle özetlemiştir:

*Bizde en çok duygusal çatışmalar yaşanıyor. Mahremiyet alanı daraldıkça kişilerinde birbirine olan yakınlığı arttıkça yaşanan çatışmalar büyüyor ve biliyor musunuz bunlar daha çok iz bırakıyor. Bu çatışmalar idareye de yansıyor; bizde karşılıklı empati yoluyla yaklaşıyoruz olaylara zira çatışmayı yöneten kişi çok dikkatli olmalıdır. Çatışmayı yaşayan kişinin ne kadar payı var; sonuçta çevre, kendisi, zaman... hiç kimse yaşadığı çatışmadan memnun kalmaz, öyle ise niçin bu insanı suçlayalım. Ayrıca ben olayları gerilimsiz bir ortamda yönetirim ki zira insanlar gerilim yaşanan ortamlarda kendini rahat hissedemezler. Bu konuda çok akıllıca davrandığımı düşünüyorum.*

İlişki/ İletişim Faktörü (Güven ve yakınlık)

Eğitim yöneticileri karşılıklı güvenin sağlandığı bir ortamda çatışmaların daha seyrek olduğunu ve çatışma sürecinde olayların büyümeden gerilimsiz bir ortamda sonuçlandığını ifade ederken kişilere duyulan güvenin bir eğitim kurumu için kurumda yer alan bütün personel ve paydaşlara yaklaşım için ilk ve en önemli değerlendirmelerden biri olduğundan vurgulayarak bahsetti. Ayrıca katılımcılarımız kurumda yaşanan çatışmalarda bireylerin geçmişten bu yana gelen üslup, tavır, hareket, çalışma disiplini, kuruma olan saygısı, özverisi vb. durumların da çatışma sürecini etkileyen önemli faktör olduğunu ifade ettiler. Kurumdaki paydaşların bu özelliklerden negatif ya da pozitif olanını taşıması çatışmayı yöneten kişi için önemlilik arz eden bir etken olduğu saptanmıştır. Aşağıda eğitim yöneticilerimizin güven ilişkileri, kişilerle olan yakınlık ve geçmişten bugüne gelen iletişim sürecinin

çatışmanın yönetimine yansımaları hakkındaki görüşleri özetle aşağıdaki başlıklar altında ayrı ayrı sunulmuştur.

### Öğretmen İlişkisi ve İletişim

Karşıdakine duyulan güvenin, eğitim yöneticilerine göre olayların gelişme sürecini etkileyen bir boyut olduğu saptanmıştır. Kişiler arasında süregelen ilişkilerden doğan bu süreç eğitim yöneticilerinin ifadesi ele alındığında bir çatışmanın gidişatında önemli bir faktördür. M4 öğretmeniyle süregelen iletişiminin, bir çatışma durumu söz konusu olduğunda süreci nasıl etkilediğini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

M4 şöyle bahsediyor: ‘çatışmayı yaşadığım insan eğer güvendiğim bir öğretmenimse derim ki; hocam bak yapma ben seni çok seviyorum’. Yani kurum içinde insanları artık tanıyorsun ve ona göre hareket ediyorsun; insanlar zaten zamanla kendini sana tanıtıyor, kafandan notunu veriyorsun bakıyorsun onun paraya zafiyeti var diğerinin başka bir şeye böylece süreçte kime güvenip kime güvenmeyeceğini anlıyorsun ve o adamla ilgili herhangi bir çatışmada tavrını alıyorsun.

Bu yanıtta göre; eğitim kurumlarının en önemli paydaşlarından olan öğretmenlerin yaklaşımı, yöneticiye sağladığı güven ve geçmişten bu yana gelen iletişim çatışmayı etkilemekte önem arz ediyor.

### Öğrenci-Veli İlişkisi ve İletişim

Eğitim yöneticilerinin; güven ve iletişim etkenini kendi açısından da değerlendirdiğine elde edilen bulgular sonucunda ulaşılmıştır. Katılımcılar, velisi ve öğrencisi söz konusu olduğunda onlara güven sağlamış olmanın verdiği itibarın yaşanacak ya da yaşanmış olan çatışmaları etkilediğini ifade etmiştir. Bu durumun eğitim yöneticilerinin süreçte işini kolaylaştırdığı ve çatışma yönetim stratejisi tercihinde rol oynadığı saptanmıştır. M14, bu konuda görüşlerini şöyle açıklamıştır:

*‘Özellikle burada kendinizi kabul ettirmiş olmanız gerekiyor ki size güvenen insan herhangi bir krizde rahatlıkla açılabilir. Ben bunu faydasını hayatımda çok gördüm. İnsanların sizin yöneticiliğinize idareciliğinize güvenmesi gerekiyor.*

*Öğrencinin de velinin de sizi bir yönetici olarak güvenilir bulması çok önemli ve bu şartları oluşturacak kişi de sizsiniz. ‘benim müdürüm beni dinler, benimle ilgilenir, sıkıntıyla ilgilenir ‘ hissiyatı oluşmuşsa eğer bu ergende size bağlanır ve çözüm önerilerinize kulak asar tabi bu durumda çatışmayı yönetmek daha kolay olur ve başarılı olursunuz. Aynı durum veli içinde geçerli veli’ m bana gelip şunu diyebiliyor: ‘hocam ben bu çocuğu ıslah edemedim, size emanet ediyorum siz gerekeni yapın’ işte bu güvenden ileri geliyor. Okulda huzur sağlanmış olur, olaylar büyümeden çözüme kavuşur. ‘ diyerek bu konudaki düşüncelerini ifade etti.*

*Bu yanıtta göre; iletişimin ve ilişkilerin, eğitim çatısı altında var olan veliye ve öğrenciye de etki ettiği görülmüş ve aynı zamanda yöneticinin sağladığı güvenin çatışma yönetim sürecini büyük oranda etkilediğine katılımcıların ifadesi ile ulaşılmıştır.*

#### Müdür Yardımcısı İle İlişkisi ve İletişim

Bir kurumda iyi bir idari ekip oluşturabilmenin en önemli kriterlerinden birinin bireyler arasında sağlanan güven olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Buna göre; idari kopukluğun yaşanmaması ve kurumun daha sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi için idari ekipteki bireylerin ilişkilerinin güven çatısı altında kurulması gerektiği saptanmıştır. Ayrıca bu durumun sağlanamamasının idari ekip arasında yaşanan çatışmaları ve çatışma yönetim sürecini yıkıcı ve sert sonuçlara götürdüğünü katılımcımız vurgulayarak ifade etmiştir. M13 bu hususta görüşlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

‘Size güvenin ne kadar temel bir kavram olduğunu ben şu örnekle anlatayım’ diyerek söze başladı eğitim yöneticimiz. Kağıthane’de bir okulda yeni görev yapmaya başlamıştım. Ben odamın kapısını hep açık tutarım, hiçbir zaman kapatmam ve hala bunun doğru olduğuna inanırım. Gel zaman git zaman bir gün odamdan çok önemli bir evrak çalındı, evrak yok kayıp! sigorta müfettişlerine vermemiz gereken bir evrak. Oradaki müdür yardımcısı arkadaşlar beni suçladılar, çünkü bana karşı önyargıları vardı, ben başlar başlamaz tavırlarını belli ettiler. Kendimi ispatlayamadım tabi bu olayda elde tutulur hiçbir şey yok ne yazık ki... ancak müdür yardımcılarım ile aramızda gerçek bir ekip ilişkisi hiçbir zaman olmadı, ne ben artık onlara güvenebildim ne de onlar önyargılarını yıkabildiler. Ha gün geldi

beni tanıdıktan sonra ikisi de benden utandı, hatalarını anladılar ama neye yarar.... ben sürekli diken üstündeydim arkamdan bir iş mi çevirecekler diye. Katılımcımız sözlerini üzümlere tamamlamıştı.

Bu yanıtta göre; müdür ile müdür yardımcısı arasında meydana gelen güvensizliğin ekibi olumsuz yönde etkilediği, ilişkileri kopma derecesine getirdiği görülmüştür. Burada da anlaşıldığı üzere süregelen ilişkiler ve güven çatışma yönetim sürecinde etkisini büyük ölçüde göstermektedir.

#### Pozitif iletişim ve İlişki

Katılımcılar, eğitim çatısı altında öğretmenleri ile daha sık iletişim halinde olduğundan pozitif iletişim kavramının önemine vurgu yapmıştır. Pozitif iletişimin, öğretmenlerle yaşanan çatışmalarda ya da bir çatışma durumu söz konusu olduğunda çatışma yönetimini etkilediği ve tercih edilmesi gereken çözüm stratejisinde etkili bir rol oynadığı saptanmıştır. M6'nın bu konudaki görüşleri aşağıda olduğu gibidir:

*En fazla öğretmenlerimizle yakın iletişimimiz söz konusudur ve bu iletişim bize birçok noktada doğru stratejiyi kullanmamızda çok fayda sağlıyor. Örneğin bir öğretmenimle çatışmamız oldu geçenlerde e ben ne yapacağım tabii ki elimdeki argümanları ortaya koyacağım. Bu öğretmenin bir geçmişi külliyeti var. Bu öğretmen nasıl bir öğretmen? Eğer gerçekten kurumda elini taşın altına koymuşsa, niyeti iyiye, idareyi yapılan işlerde destekleyip yardımcı olan bir öğretmense açık aramıyorsa yani genel tavrı iyi ise bende bu öğretmene ona göre tavır alırım bu çatışma büyümeden çözülür, konuşuruz hallederiz.*

*Bu yanıtta göre; pozitif ilişki ve iletişim eğitim yöneticileri açısından önem arz etmektedir. Öğretmenlerin geçmişten bu yana verdiği izlenimlerinin kendileri ile ilgili değerlendirmelerde etkili olduğu saptanmıştır.*

#### Negatif iletişim ve İlişki

Eğitim yöneticileri, yaşanan bir çatışmada daha önceden olumsuz bir izlenim veren bireye pozitif iletişimin tam zıttı olacak şekilde tutum sergileyeceğini belirtmiştir. Bu anlamda yaşanan olaylarda kime hangi stratejinin uygulanacağı konusunda kişilerin geçmişten gelen ve hafızada yer eden negatif tavır ve

davranışlarının çatışma yönetim sürecini etkileyen önemli bir etken olduğu saptanmıştır. Bu konuda M4'ün görüşleri aşağıda olduğu gibidir:

*Çatışmayı yönetme noktasında şu çok önemli; her kişiye aynı metod, her dönemde aynı metod doğru değil. Yönetici o atmosferi o havayı koklayacak ona göre hareket edecek. X tipi modeli de tercih edebilirsin, y tipini de z tipini de bu senin karşıdaki insana göre çok değişir. Makamdan anlayan adama makamını kullanırsın, tırnaklarını gösterirsin. İnsani dilden anlayana da insani dilden konuşursun. Eğitim yönetimine ve stratejilere kısmen hakim olduğumu düşünüyorum. Kitaba göre hareket etmek her zaman olmaz. Sen adamı tanımışsındır artık bu adam insanlıktan anlamaz ne yaparsın bu adama yumuşaklık göstermezsin, güç gösterirsin 'bak kardeşim mevzuat yönetmelik bu' devletin acı yüzünü gösterirsin, çünkü bunu hak ediyor.*

*Eğitim yöneticisi M4, ilişki ve iletişim sürecinin olumsuz seyretmesinin çatışma sürecine ve tercih edilecek yönetim stratejisine nasıl etki ettiğini açıklamasında vurgulayarak belirtmiştir.*

#### Sonuca Verilen Önem

Katılımcılarımızın yaşanan çatışmalarda daha çok sonuca göre hareket ettikleri saptanmıştır. Genellikle üstleri ile yaşanan çatışmalarda haklılık payı yüksek ise ve karşı taraftan adil bir şekilde hareket etmesi isteniyorsa, kurumun menfaatleri söz konusu ise sert bir tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Kendi ifadelerine göre çatışmada haklılık ve adalet süreçte tavır ve strateji değiştirmelerine sebep olabiliyor. Eğitim yöneticilerimiz sonuca verilen önemde haklılık ve adaletin bir çatışmada strateji seçiminde nasıl ve neden etkili olduğunu aşağıdaki başlıklar altında açıklamıştır.

#### Adalet

Eğitim yöneticileri görüşlerinden bahsederken adaletin önemine vurgu yaparak yaşanan bir çatışmada karşı tarafın adil bir şekilde hareket etmemesi durumunda sonuç aleyhine olacaksa tavrını değiştirip daha sert ve yetkici bir strateji kullanmayı

tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. Bu durumu M6 aşağıda olduğu gibi açıklamaktadır:

Bir çatışmada eğer karşı taraf bana ve kurumuma adil davranmıyorsa işte o zaman işler değişir. Bir de zorluyorsa hala bende bütün kurumun genel manada menfaatini düşünüp daha değişik bir adım atmak zorunda kalabilirim. Burada atalarımızın bir sözü var hemen eklemek istiyorum ‘ çok iyilik için az kötülükten bir şey olmaz’. Sadece adalet istiyorum, kendim için değil ki kurumum için... gereken yapılmazsa mevzuatla ilgili atmanız gereken adım ne ise; idari soruşturma mı, inceleme mi, disiplin kovuşturması mı olacak bununla ilgili bir adım atarız. Bu da bir yöntem sorunun diğer birimlere yansımaması için böyle bir yöntem izlemek gerekiyor. Şayet iletişim etkili olmamışsa ve başka yöntemlerle de çözemiyorsan artık tırnaklarını çıkarıyorsun.

Bu yanıtta göre; eğitim kurumlarında meydana gelen çatışmalarda elde edilen sonuçta adaletin gerçekleşip gerçekleşmeme durumunun önemli olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda bu durumun eğitim yöneticilerini çatışma yönetim stratejisinin tercih edilmesinde etkileyen bir faktör olduğu görülmüştür.

#### Haklılık

M4 haklılığa verdiği önemi ve haklı olduğunda hangi stratejiyi izleyeceğini bu bölümde belirtmiştir.

Gayet hızlı,net ve açık... eğer ben haklıysam mevzuat da bana kazanma hakkı veriyorsa kazanırım arkadaş. Daha büyük sorunlarla karşılaşmamak için elimden geleni yaparım. Yani ortada bir ok var ve bu ok alnıma gelmesin ama bacağıma gelsin dersin. Mecbursun böyle davranmaya, benim için şahsen kazanmak önemli değil okul olarak kazanmak ve haklılığımı ortaya koymak; bunun sonucunda kurumun prestiji artacak. Her zamanda bunu uyguluyorum; eğer haklıysam yeri geldiğinde üstüme de astıma da saldırırım tabi ki kurumum için çünkü ben yerden göğe kadar haklıyım!

Bu yanıtta göre; yöneticilerin haklı olduğu durumlarda çatışmada daha çok kazanmaya ve mücadele etmeye yönelik tutum sergilediğine ulaşılmıştır. Ayrıca



haklılığın da çatışma yönetim stratejisinin tercihinde etkili bir faktör olduğu görülmüştür.

## 4.2 Araştırma Sorusu 2'ye ilişkin bulgular

Bu bölümde katılımcıların idealde tercih edeceklerini söyledikleri stratejilerle gerçekte kullandıkları stratejiler kıyaslanmıştır. Bu amaçla katılımcılara sorulan varsayımsal vakalar karşısında verdikleri yanıtlar ve gerçek hayatlarında bu varsayımsal vakalara benzer vakalarla karşılaştıklarında kullandıkları stratejiler karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

### 4.2.1 Vaka1'e ilişkin bulgular

Tüm yöneticilere yöneltilen müdür-öğretmen vakası (Ek1. Vaka1) karşılığında alınan yanıtlar ve kendi yaşadıkları benzer vakalar aşağıda sunulmuştur.

#### M1 Varsayımsal Vaka

M1'in araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İdareciliğin hakikaten bir yetenek olduğunu ve herkesin idareci olamayacağını düşünüyorum. Bilgiden çok iletişimdir. Hiçbir öğretmen karşısındakinin iyi niyetini gördükten sonra bunu kullanmaz. Hepimizin eksigi gediği olabilir. Bizim öğretmene bakışımız niyettir ve bir müdür öğretmeni tanır, bu öğretmenin kasıtlı mı kasıtsız mı böyle davrandığını bilir. Bir öğretmen whatsapp kullanmak zorunda değil. Burada sorun iletişimsizlik. Ben olsaydım, yazılı tebliğ ederdim, doğru iletişim kurarak doğru yere varmalısınız. Derdim ki hocam kusura bakma yazı son dakika geldi, oradan duyurmak zorunda kaldık, zamanımız yoktu ama bu süreç sıkıntılı bir süreç illaki bir daha açarlar ve o zaman size tebliğ edeceğiz hocam. Allah kelamu değil ki bu! Çünkü devlet bize bu işleri çözelim diye görev veriyor. Asacağım, keseceğim diye bir şey yok; sen hatalı bir iş yapmışsın alttan bile almalısın, insana insan gibi davranacaksın. Hele hele bu iyi bir öğretmense ben onu el üstünde tutarım Müdür herkesi düşünmek zorunda yoksa öğretmene iş yaptırılmazsın. Sen öyle ters cevap verirsen hoca da gider şikayet eder al sana çatışma! Aslında çok basit bir olay bu.*

M1 bu yanıtta göre; uyum sağlayan, durumu kurtarmak için öğretmenin ihtiyacını gözeten ve ilişkinin de sürdürülmesini sağlayan bir tutum sergilediği için çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M1'in Yaşadığı Vaka**

*Bizim de öğretmenlerimizden biri ile bir çatışma yaşandı. Öğretmenimizle bir iş yapmak zorundayız ama yapamıyoruz, neden? Çünkü çalışma disiplini bizim çalışma disiplinimize uygun değil, bir gezi yapıyoruz öğretmen işini savaştırıyor, gezi işlerini takip etmiyor, ilgilenmiyor, bu olmuyor işte o zaman ben o öğretmeni hemen aşağı çekerim. Ona bir daha iş vermem, ondan iş istemem artık o öğretmenim de benden bir isteği olduğunda karşısında sert yüzümü görür.*

Buna göre, M1 olayda yetkici ve hükmeden bir yönetsel anlayış ve zorlayıcı bir tavır ile hareket ettiği için yaşadığı vakada çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M1'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakaya verdiği yanıtta çıkan stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M2 Varsayımsal Vaka**

M2'nin araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Olayda bir resmi boyut var, MEB' in yazısı bütün amirleri bağlar öğretmenin kişi haklarına göre amirlerin bu kursu açması gerekir. Ben olsam açardım; çünkü zaten hakkı üst merciden geldi ise kendimi görevimi yapamadığım için eleştirirdim ve hemen görevimi yerine getirirdim. İnsani yönü de şudur ki; ben bir kurum müdürü olarak öğretmenlerimi daha yakından tanıma ihtiyacı hissederim, öğretmenim tatilde nereye gidecekse artık yazlık mı, kayınvalidesi mi (burada gülümsüyor katılımcımız)o yerin adresini neresi ise artık alırım ve öğretmenimi bulurum. O yazıyı tebliğ ederim.*

Yukarıdaki yanıtta göre bu vakada kendini hatalı gören ve eleştiren eğitim yöneticisi karşı tarafın istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davrandığı için çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M2'nin Yaşadığı Vaka**

*Özel okullarda ise şöyle bir problem oluyor; Meb'in öğretmenlere verdiği bir yaz tatili var, o programlarda öğretmenler geç kalır. Örneğin; biz öğretmenimize MEB'in verdiği takvimden 3 gün önce gelmesini söyleriz. Deriz ki; 1 Eylül de faaliyete başlıyoruz siz 27 Ağustos da İstanbul'a gelin, 1 Eylül de kimse geç kalmasın. 1 Eylül den önce bizim telefonlar çalar, öğretmen der ki hocam ben gelemeyeceğim ne yapayım, Mehmet bey arar hocam ne yapayım? Genel olarak bu tür şeyler oluyor: bizim de her zaman ki tavrımız davranışımız anlayışlı, insancıl bir şekilde yol gösteriyorum. Sebebi ne ise sebebine uygun olarak cevap veriyoruz.*

Bu yanıtta göre M2 problemi çözmekten yana olup ve açık bir şekilde bilgi paylaşımı ile olayı büyütmeden iletişim ile sorunun üstesinden gelen bir yaklaşım sergilediği için bu kendi yaşadığı vakada çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M2'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M3 Varsayımsal Vaka**

M3'ün araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Normalde bunun prosedürü zaten tebliğdir. Ama biz anlık çözümler bulmaya çalışıyoruz. Biraz vicdan mevzuatı kullanıyoruz. Açıkçası' ne olacak ben bunu öğretmene sosyal medyadan da duyururum, yazılı olmasa da öğretmen ilgi duyar bakar ama belki de öğretmen whatsapp'ı bize kapatmıştır bilemeyiz. Ben olsam böyle tersleşmem açarım kursu, sonuçta okul müdürü kendi kararı ile açmıyor ki yazı geliyor bizlere... müdür egosu olmamalı, artık böyle bir şey yok, müdürün yapması gereken benim ihmalim yüzünden böyle oldu hocam, özür dilerim. İşte bu kadar!*

Bu yanıtta göre karşı tarafa yüksek düzeyde ilgi gösterip onun çıkarını tatmin etmeye çalıştığı için ödün veren taraf olmuştur, bu nedenle varsayımsal vaka da çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M3'ün Yaşadığı Vaka**

*Bir kere benim öğretmenlerimle bir problemim olmaz, hiçbir öğretmenimle olmaz. Çocuklara faydalı olabilecek her şey için taraftarım ne isterlerse kabul ederim. Biz öğretmenlerimle çok iyi çok iyi anlaşırız hepsi niyetimi bilir ve bana kızmazlar. Aktivitelere yaparız, etkinliklerine beni de davet ederler, şakalaşmalarımız her şey olur. Bir sorun olsa bile büyütmeden hallederiz.*

Bu yanıtta göre M3 varsayımsal vakada olduğu gibi ilişkilerinin devamlı olmasına çatışmalardan daha çok önem vermesinden ötürü Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M3'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M4 Varsayımsal Vaka**

M4'ün araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Öğretmen haklı tabii ki doğru bir tebligat şekli değil bu, ben olsam tebligatı doğru yapar öğretmenimle iletişime geçer konuşurdum ve öğretmenle ilgili gerekli düzeltmeyi hemen devreye koyardım. Sorun çözülmüş olurdu.*

Bu yanıtta göre M4 başka yollara başvurmadan sorunu doğrudan iletişimle doğru bir üslupla problem çözme yoluna gitmeyi tercih ettiğinden bu vakada çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M4'ün Yaşadığı Vaka**

*Eğer bak ben bu okulda müdürlük yaparım diyorsan çatışmaya gireceksin, çatışmanın konusunun ne olduğunun pek bir önemi yok. Yani bir öğretmeni sen artık çalıştıramıyorsan, iş yaptırılmıyorsan bu adam seni takmıyorsa, verdiği emirleri yerine getirmiyorsa o zaman senin yapacağın şudur; sen bu adamla çatışacaksın ve o adama şark olacaksın net söylüyorum. O adam ya oradan gidecek ya da o adam oradan gitmekten daha beter olacak ve bunu herkes görecektir ki sonuç olacak net.*

Buna göre M4 yıkıcı bir tutum ve saldırgan davranışların mevcut olduğu hükmetmeye ve yıldırmaya yönelik yaklaşım ile hareket ettiğinden çatışma yönetim

stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M4'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M5'in Varsayımsal Vakası**

M5in araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İdareci adalet duygusunu sarsmamalı, bu olayda bana göre kişiselleştirme var. İntikam duygusuyla hareket etme söz konusu, bu doğru değil; eğer öğrenci varsa öğretmende talep ediyorsa kurs açılmalı tabi ki. Öğretmenle müdür arasında eskiden yaşanmış bir husumet de varsa müdürün unutulması lazım ki ben öyle yaparım kin gütmem!*

Katılımcının verdiği bu yanıtta göre; işbirlikçi bir problem çözümü ile her iki tarafında mutlu olacağı bir yöntem izlenmesinin ve karşılıklı doyum sağlayan kararlar verilmesinin tercih edilmesinden dolayı M5 Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M5'in Yaşadığı Vaka**

*Sene başında yaptığımız kurul toplantısında bir öğretmenimiz müdür bey siz burada bir hata yaptınız. Ücretlerimiz eksik ödendi, ben sizin müdürlüğünüzü tanımıyorum gibi bir ifade kullandı. Orada hiçbir şey söylemedim ve odama çağırdım, 657. Maddeyi açtım ve yöneticiye sözle saldırmanın karşılığında ne olduğunu gösterdim ki yeterince şahidim var, şu an gerekeni yapmıyorum ama bu yapmayacağım anlamına gelmez dedim. Aylıktan bile kesebilirdim fakat benim metodum bu değil. Cezayı çok etkili bir davranış değiştirme metodu olarak görmüyorum. Sonra bu öğretmenim özür diledi tabi ve şu an en saygılı, en destekçi öğretmenlerimden biri diyebilirim.*

Buna göre M5, açıkça kazanan bir tarafın olmasından ziyade mantığa dayalı bir şekilde davranarak karşı tarafla uzlaşmayı tercih ettiği için çatışma yönetim

stratejilerinden Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M5'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M6' nın Varsayımsal Vakası**

M6'nın araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya yanıtları aşağıdaki gibidir:

*Öğretmen tabi ki çok haklı, zaten bu duyuru yazılı olarak tebliğ edilecekken bir üste çıkmak yanlış olur. Ben olsam öğretmenimizle konuşur bu hatayı düzeltirim, iyi bir iletişim kurduktan sonra neden çözülmesin ki!*

Bu yanıtın sonucunda, problemleri konuşarak açık bir iletişimle çözmekten yana olduğundan M6 çatışma yönetimi stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M6'nın Yaşadığı Vaka**

*Ders programı noktasında bir vaka yaşadık, şayet doğru olan ifade bu ise öğretmenlerimizin bazıları öğretmenlik mesleğini kendisi için 10. Öncelikte filan görüyor; yani ailesi, diğer işleri vs. daha kıymetli. E bundan kaynaklı özel işleri ile ilgilenebilmek için ders programının ona göre hazırlanmasını istiyor. Örneğin; boş gün, ilk saatler boş olsun... mümkün oldukça zaruri bir durum söz konusu ise tabi ki öğretmenimizi madur etmemeye çalışıyoruz, mutlu olması için çaba gösteriyoruz ama mutlu edemezsin ki yine çatışma çıkıyor! Biz de konuşarak bu sorunları en güzel şekilde çözmeye çalışıyoruz, öğretmenimizden bize yardımcı olmasını öğretmenliğini biraz daha ön plana almasını rica ediyoruz.*

Yaşadığı bu vakayı yönetme şekline göre; ilişkilerin devamlılığını korumak ve her iki tarafı da memnun etmek adına çatışmayı konuşarak uygun bir üslup ile rica dilini kullanarak çözüme yolunu tercih etmesinden ötürü M6 Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M6'nın varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M7 Varsayımsal Vaka**

M7'nin araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Biz öğrencilerimize çok hassasız ki düşünün öğretmenimize daha hassasiyet sahibiyiz. Kesinlikle öğretmenimizi dinleyip empati kurmak gerekiyor. Onun durumundan değerlendirmek gerekir ki hocamızın haksız olduğunu düşünmüyorum bu durumda. Hocamız whatsapp kullanmayabilir, idare tedbirini önceden almalıydı. Maalesef olan öğretmene olmuş, öğretmenimizin kalbinin kazanılması ve ondan özür dilenmesi gerekiyordu. Genel itibariyle tavır ve davranışlar doğru olsaydı hocamızda belki kursa katılma konusunda ısrar etmeyecekti, geri çekilirdi ve durum bu hale gelmezdi. Karşılıklı hoşgörü içerisinde olay çözüldü. Hatta hocam bu konuda başvurular tekrar açıldığında sizin adınıza başvuracağıma bizzat ilgileneceğime söz sizi temin ederim derdim. Karşılıklı anlayış içerisinde bu çatışmayı çözerdik.*

Bu yanıtta göre M7 çatışmada karşı tarafında duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışarak hareket etmiştir. Aynı zamanda haksızlığını da kabul edip ciddi bir iletişimle problemi çözmek için alternatif yollar aramıştır. İşte bu nedenlerden dolayı M7 Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M7'nin Yaşadığı Vaka**

*Biz de şöyle bir durum söz konusu oldu; bir sorunla ilgili toplantıda konuşmuşuz hocamız yanlış anlamış konuyu veli toplantısında da velilerine yanlış anlatmış tabi. Veliler bize geldi, hocam nasıl olur böyle bir şey hiç bahsetmemiştiniz falan... sonra doğrusunu anlattık velilere tabi. Ardından hemen öğretmenimizle konuştuk çözdük çatışmayı büyütmedik, küçük bir okuluz zaten ve bu işin bir takım işi olduğunu düşünüyorum. İletişim halinde olmak gerekiyor ve öğretmen arkadaşlarında moralinin üst seviyede olması gerek. Davranışımız, üslubumuz, hitabımız her zaman karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesindedir. Çatışmaları biz konuşarak çözüyoruz.*

M7 'nin kendi yaşadığı vaka da kullandığı strateji ile araştırmacının sorduğu vakaya uygun gördüğü strateji örtüşmektedir. Bu nedenle müdür-öğretmen vakasında

Batkuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M7'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M8 Varsayımsal Vaka**

*Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M8'in verdiği yanıt aşağıda sunulduğu gibidir:*

*Önemli olan çatışmada kendimizi karşıdaki insanın yerine koymaktır hocam, biz buna ne diyoruz empati. Karşımızdaki insanı iyi anlamak lazım eğer anlarsak hakikaten ona çözüm yolu olarak okul yönetimi olarak ne yapabiliriz diye sorarsak kendimize işte o zaman çatışmalar çözülür.*

Bu yanıtta göre, M8 öğretmenin ihtiyaçlarına ve isteklerine onu anlayarak ve iletişim kurarak çatışmayı yönetmek istemiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M8'in Yaşadığı Vaka**

*Siz girdiğinizde burada bir öğretmenimiz vardı; onunla iki gündür bir çatışma içindeyiz. Norm kadro yönetmeliğine uygun olarak ortaya konmuş bir normu var bu okulun, bir de bölgenin normu var. Ama bu öğretmen bunu bilmiyor mesela, bu olayda da bizim insanımızın haklarını bilmemesi ile ilgili çatıştık. Öğretmen iki gündür 'ben benim hakkım var müdür bey, ben haklarım için mücadele edeceğim' diyor. Tamam da bu hakların altını doldurman lazım bilmiyor ahkam kesiyor. Bende dün ve bugün bize gelen bütün yazıları, yaptığım yazışmaları, ders sayılarını göstererek ikna ettim. O çatışmayı çözdüm, eğer çözmeseydim şikayete kadar gidecekti. Yaşananlar yönetimi bağlar, dolayısıyla sonuç olarak mutlu oldu öğretmenimiz. Ama şunu da diyebilirdiniz: hocam norm kadro fazlasısınız, ya durursunuz ya gidersiniz' bu da bir yöntem ama biz bunu yapmadık zamanımızı harcadık. Öğretmen-müdür arasında yaşanan çatışmalarda önce durumu dinlemek gerekiyor o dinleme sürecini öğretmene yaşatmak lazım, eğer hemen cevap verirseniz yenik başlarsınız ve yenik devam edersiniz. Öğretmeniniz mutlu olsun ki siz de mutlu olasınız...*



Bu yanıtta göre; M8 problemi çözmek için açık sözlülükle, karşı tarafa güven vermek istemiş ve gerçek problemi yapıcı olarak ortaya koymuştur. Bunun sonucunda açık bir iletişimle her iki taraf için maksimum doyum sağlanmış ve taraflar mutlu olmuştur. Bu yüzden M8 kendi yaşadığı vakada Baykuş olarak sınıflandırılmış ve varsayımsal vaka ile de örtüşme göstermiştir.

### **M9 Varsayımsal Vaka**

M9 un araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Şimdi aslında öğretmen haklı, resmi olarak duyurulması gereken bir duyuru gayri resmi yollardan duyurulmuş. Mesela, whatsappdan gruba dahildir o mesajı görmüştür. Kendi unuttuğu bir şeyi resmi kanalları ihlal ettiğimizi kullandığını fark edersem duruşum farklı olur. Ancak gerçekten kullanmıyorsa öğretmen haklı. Gerekli çalışmaları yapıp öğretmenin kurs açmasını sağladım. Bu konu da yapılmış hatadan dolayı da kendisinden özür dilerdim. Geri dönülemez bir hata ise bu hususta daha sonraki duyuruları kendisine resmi kanallardan duyuracağımızı bildirirdik. Aslında bu iletişimi kurduğunuz zaman öğretmenin ille de kurs isteyeceğini zannetmiyorum. Buna rağmen hala istiyorsa gerekli yazışmaları ilçe ile yapıp bu öğretmenin başvuru yapması için işlem yapardım.*

Bu yanıtta göre, M9 kabul edilebilir bir çözüm yolu üretmeye çalışmış ve doğru bir iletişim tekniği ile çatışmayı çözüme yolunu seçmiştir. Bu nedenle M9 çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır.

### **M9'un Yaşadığı Vaka**

*Böyle en yaşadığım çatışmalarda genelde karşı tarafı düşünerek hareket ediyorum. Uzun süre öğretmenlik yaptığım için idarenin öğretmene bakış açısını da öğretmenin idareye bakış açısını da biliyorum. İdareci olarak bakmak çok farklı, okul kültürünü bozduğunuz zaman informal ilişkiler devreye giriyor ve o zaman ilişkiler tamamen kopuyor. Çok sinir anıyla karar vermemek lazım. Biraz böyle sakinleşip bu insanın geçmişine bakıp ona göre değerlendirip karar vermek lazım. Yoksa işte herkese 'sen geç kaldın derse hadi al eline şu savunmayı yaz 'demek olmaz. Okuldaki ilişki amir-memur ilişkisi polislik ya da askerlik gibi değil öyle yürütmeye çalıştığınız zaman yürümüyor yani yürümez ben o şekilde davranmıyorum.*

Kendi yaşadığı öğretmen vakalarına genel bir yaklaşımla yanıt veren M9, ilişkilere ve iletişime önem verdiğini ve çatışmaları büyütmeden çözmeye çalıştığını ifade etmiştir. Bu nedenle araştırmacının sorduğu varsayımsal vaka ile örtüşme göstererek Baykuş olarak sınıflandırılmıştır.

### **M10 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya M10'un verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İdare yanlış bir şey yapmamış ama resmi yolla bildirilmesi gerekli fakat olaydaki asıl problem bu değil, aralarında sağlıklı bir iletişim kurulsaydı bu sorun haline gelmezdi. Şimdi burada öğretmenin de idarenin de amacı üzüm yemekse bağcıyı dövmek değilse bu konuşarak halledilecek bir konu, çok basit bir konu şikayete kadar gidiyorsa demek ki idareci ile öğretmen arasında bir çatışma var. Bazı idareci arkadaşlar oturdukları koltuklardan güç alarak gövde gösterisi yapar öğretmenlere, üzerlerine psikolojik baskı kurar. Eğer öğretmenin tarafında olduğunuzu hissettirmezseniz öğretmen arkadaşlar bu tip şeyler yapar.*

*Ben konuşarak çözerdim, konuşarak suçluluğunu bildirmen gerekiyor. Her şeyi yönetmeliklere uygun bir şekilde yapamayabiliyoruz, bazen atladıklarımız oluyor. Eğer öğretmenin önüne yönetmelikle çıkarsan o da senin önüne yönetmelikle çıkar. Onun için yönetmelikler yerine dostluk ve arkadaşlıklarla çözüp öğretmen arkadaşları anlamak en güzeli.*

Bu yanıtta göre M10; çatışmaları, iletişim kurup konuşarak hatalı olduğunda kabul edip sorunu çözmeyi doğru bulduğunu ve resmi yollar yerine tarafların insani yollar ile anlaşabileceğini düşündüğünü ifade etmiştir. Bu nedenle M10 Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M10 Yaşadığı Vaka**

*Bizimde başımıza böyle bir olay geldi. İngilizce öğretmenimiz doğum iznine ayrıldı ama nöbet görevi yapması gerekiyor. 12 saat ders alıyor normalde yönetmeliğe göre görev vermemem gerekiyor. Ama öğretmenlerimiz bütün katlarda nöbet tutuyor. Bir öğretmene haftada iki defa nöbet vermek çok ayıp yani yüklü bir*

*şey. Bende İngilizce öğretmenimize nöbet yazdım; Belgin olarak yazdım, okul müdürü olarak yazmadım. Geldi bana 'hocam yönetmeliğe göre bana nöbet yazmamanız gerekir' dedi. Bende ona dedim ki '12 saat derse giriyorsun, benim de başka bir okluda seni görevlendirmem için bilgi vermem gerekiyordu. Ama sen yeni doğum yaptığın için bebeğin olduğu için tolere ettik, eğer yönetmeliklerle gidersek ikimizden biri zararlı çıkacak'. Ama biz orta yolu bulmalıydık, eğer ben ona bastıra bastıra hayır tutacaksın dersem tutmayacağım der. Derse de öğretmenden üretim alamayız, o zaman ne yapar, 15:00 'i 1 dk geçe okuldan çıkmaya çalışan öğretmen olur. Okulda kimse gönüllü olarak çalışmak istemez.*

Bu yanıtta göre; karşılıklı bir şekilde ödün vermeyi strateji olarak kabul edip ortak bir nokta da uzlaşmayı tercih eden M10 çatışma yönetim stratejilerinden Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M10'un varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M11 Varsayımsal Vaka**

M11'in araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Benim okulumda böyle bir çatışma yaşansaydı bunun çözümüne giderdim. Öğretmenin kurs açmasını sağlar ve öğretmenimle müdür yardımcımın arasını bulurdum. Bu olayda bütün kurumun huzuru kaçmış zaten ki bu yüzden öğretmen okula gelmek istemez, öğretmeni öğrenciye davranışlarına yansır, velilere olan davranışlarına yansır ve o olaydan sonra bu okulda pek de bir şey yapılmaz. İşlemler bürokrasi ile halledilir. Ve bu ilerleyen zamanlarda ilişkilerde hep sorun olur ve ilişkiler sağlıklı olmaz. İdare ve öğretmenler arasında bir eğitim yönetimi var; bir askeri yönetim ya da şirket değil...burası bir eğitim kurumu olduğu için öğretmenler için motivasyon çok önemli. O yüzden mümkün merteye insanların gönlünü alarak, kırmadan problemleri çözmek daha doğru olur.*

Bu yanıtta göre M11, çatışmalarda doğrudan iletişim yoluyla sorunu çözmeyi tercih etmiştir. Ayrıca ilişkilerin devamının çatışmalardan daha önemli olduğunu ifade ettiğinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M11'in Yaşadığı Vaka**

*10 yıllık bir idareciyim ve öğretmenlerimle hiçbir zaman çatışmaya girmedi. Öğretmenlerim bir şey istediğinde mümkün mertebe onları kırmamaya çalışıyorum. Çünkü öğretmenin gönlü olmadan okulda hiçbir iş istediğin gibi olmuyor, ben her işimde onların istekleri doğrultusunda planlamalar yapıyorum. Öğretmenlerin tavsiyelerini dinlemek hoşlarına gidiyor. Buna göre M11'in öğretmenleri ile hiç çatışma yaşamadığı saptanmıştır.*

### **M12 Varsayımsal Vaka**

M12'nin araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Öğretmen tamamen haklı, ben burada müdür ve yardımcısının yaklaşımını tamamen yanlış buluyorum kesinlikle bir öğretmeni doğrudan ilgilendiren bir duyuru whatsapp yoluyla duyurulmaz. Ama olay olmuş artık, böyle bir durumda öğretmeni ilk olarak dikkatli bir şekilde dinleyip özür dilerdim. Daha sonra sorunun bizden kaynaklandığını söyleyip onun hak kaybını nasıl telafi ederiz, ona bakarım ve öğretmenini kurs kaybını başka bir şekilde bizzat ilçe ile görüşerek durumu düzeltmeye çalışırım.*

M12 varsayımsal vakada karşılıklı iletişimin hakim olduğu bir ortamda problemin çözülmesi gerektiğini ifade ederek çözüm için alternatif yollar aranması gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenlerden dolayı M12 Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M12'nin Yaşadığı Vaka**

M12 öğretmenleri ile hiç çatışma yaşamadığını, bununda 1 yıldan beri görevde olmasından kaynaklandığını ifade etti.

### **M13 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M13'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Gerçekten % 100 çözülebilecek çok basit bir mesele, günü geçmiş bile olsa öğretmeni dinlerim ve hemen bir resmi başvuru dilekçesi yazarım. Devlet zaten bu*

*konuda öğretmenlerin yanında, devletin asıl öğrenmek istediği öğretmen bu kursa neden katılmıyor yoksa beni boykot mu ediyor? Yasanın aleyhinde değil ki devletin lehine olan her şeyde destek olurum. Kişilerin birbirine olan husumeti öne geçmeyecek, sorunlu öğretmenin bir de sorunlu müdürü olur. Bir okulda birden fazla sorunlu öğretmen varsa burada bir düşünmek lazım, burada benim de uyuşmadığım öğretmenler var ama biz devletin işini yapıyoruz o yüzden ben bir adım atıyorum öğretmenim bir adım atıyor ve çözüyoruz.*

M13, problemi çözmeye çalışarak açıklık ve bilgi paylaşımı ile alternatif yollar arayıp çatışmayı çözmek istemiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M13' ün Yaşadığı Vaka**

*Sene 1982, 22 Şubat da göreve başladım. Beden eğitimi dersi benim için çok önemlidir; öğretmenimize dedim ki ' sadece futboldan ibaret olmasın beden eğitimi dersleri diğer spor dalları ile de ilgilensin çocuklar, turnuvalar olacak ilçe çapında biz de katılalım diğer dallar da olursa çok güzel olur... uzun uzun anlattım ama derdimi anlatamadım. Benden habersiz benim imzam olmadan futbol seçilmiş, öğretmenimiz seçmiş, ben diyor başka bir şey yapmak istemiyorum futbol yapmak istiyorum! Çok sinirlendim, ses tonum yükseldi... sonuçta aday öğretmen istesem adaylığını yakarım memuriyeti biter, sonuçta bir puanlama yapacağım ama yapmadım. Ne yapmak istediğini anlayamadım, düşündüm düşündüm sinirlendim yani üzülüm...bana müdahale ediyorsun diyor müdahale değil Türkiye Cumhuriyetinde yapılan öğrenci röportajlarına bakın çocuklar diyor ki ' öğretmenimiz erkek öğrencilere hep futbol oynatıyor' voleybol da olsun, basketbol da olsun e ben Türkiye şampiyonluğu da istemiyorum, ilçe şampiyonluğu istiyorum ama nuh diyor peygamber demiyor. Çaresiz kaldım, ne yapayım dedim, iş karşılıklı atışmaya girince de birisi susmazsa çözülmeyecek iş büyüyecek. Yaş farkı var, amir-memur ilişkisi var. Burada geri adım atmak zorunda olan % 100 tecrübelilerdir. Yoksa tecrübesi az olana yazık olur, nefis mücadelesine girer iş. Dinimiz de de böyledir' haklı olduğu halde sussan a cennet kapısı açıktır' diyor. Devletin verdiği imkanlarla öğrencilerimiz için fedakarlık etmek zorundayız. En sonunda peki dedim ne istiyorsan öyle yap! Baktım olmuyor bari dedim ben güzellik yapayım...*

M13, yaşadığı vakada ödün veren ve karşı tarafın ilgi ve isteklerini ön planda tutan taraf olup kendi isteklerini arka plana iterek karşı tarafı hoşnut etmiştir. Bu nedenle M13 çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M3'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M14 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği müdür-öğretmen vakasına M14'ün verdiği yanıt aşağıda olduğu gibidir:

*Şimdi belki bir öğretmen, buradaki müdürün dediği gibi hep sorun çıkarıyordur hatta 100 tane sorun çıkarmıştır ama 101'inci de olsa ben dinlerim. İletişime geçmeden sorunları halledemeyiz. Belki önyargı olabilir fakat dinlemek gerek , bu söylediklerinde haklı çıkmayacağı ne malum.... Çözülmecek bir sorun değil ki;duymamış mı haklı, whatsapp kullanmak zorunda değil,bir bağlayıcılığı da yok idareci olarak benim o öğretmenimin kullanmadığını bilmemek benim eksikim bir kere önce kendimi eleştiririm. Sonra da bu öğretmenimin sorununu nasıl telafi ederiz ona bakarım. Sen personelinle sözlü iletişime geçmezsen zaten bu okulda hiçbir iş yürümez!*

M14, bir çatışmanın yönetiminde önceliği iletişime vermiş olup problemin halledilmesi için alternatif yollar üretmeye çalışmıştır. Bu nedenle M14 çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ö vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M14'ün Yaşadığı Vaka**

*Yani bir çatışmadan özel olarak bahsetmeyeceğim ama; bir çatışma yaşanırca öğretmenlerimden herhangi biri ile eğer ben her türlü yolu denedikten sonra yine de problem devam ediyorsa bu defa bağlayıcı kurallar çerçevesinde yönetmelik mevzuat ne diyorsa onun gereğini yaparım. Lütfen efendim derim artık bana yapacak bir şey bırakmadınız!*

Bu yanıtta göre M14 çatışma yönetim stratejilerinden Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Çünkü bütün yollar denendikten sonra en son başvurulacak

stratejidir; bu stratejide taraflar uzlaşmadığında her iki tarafında tavizler vermesi söz konusudur. Buna göre M14'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **4.2.2 Vaka2'e ilişkin bulgular**

Tüm yöneticilere yöneltilen müdür-veli vakası (Ek2. Vaka2) karşılığında alınan yanıtlar ve kendi yaşadıkları benzer vakalar aşağıda sunulmuştur.

##### **M1 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu Müdür-Veli vakasına M1'in verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Burada veli haklı tabi, rahatsızlık duymuş belli ki. Sen tutup gelenek ve göreneklerimize uymayan bir parti yapıp bizi yansıtan bir faaliyeti uygulamazsan veli gelir hesap sorar. Ben olsam şöyle yapardım; evet veli'm doğru söylüyorsun biz bunu atlamışız, gerekli çalışmalarını başlatıp okulumuzda güzel bir ramazan eğlencesi düzenleyelim. İşte bu kadar, çatışma bitti!*

Bu yanıtta göre, M1 karşı tarafı hoşnut etmeye çalışıp ödün veren taraf olmuştur, bu nedenle müdür-veli varsayımsal vakasında Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

##### **M1'in Yaşadığı Vaka**

*Bu çatışmalarda çalıştığımız kurum çok önemli, veli profiliniz çok önemli. Okul-aile birliği velimizle bir çatışma yaşadım. Okul-aile birliğinde olan veliler bazen bundan faydalanmak için girerler. Girerken bile kötü niyetlidir, dolayısıyla o süreçte velinin sizden beklentisi olur. Özel okuldan gelen bir veli idi, tabi özel okulda matematikten 100 alan çocuk bize gelince 30 aldı. Veli bize gelip öğrencinin notunu yükseltmemizi talep etti ki bu mümkün değil, reddettim tabi ki. Sonra aramızda müthiş bir çatışma başladı, inanılmaz berbat bir süreçti. 6-7 ay sürdü neredeyse, sürekli ilçeye gitti. Öğretmenlerimi ve beni suçladı ayrıca öğretmenlerimi savunmam hoşuna gitmedi. Böyle durumlarda çatışma çok zararlı olabiliyor hocam, çatışmanın nereye kadar gideceğini tahmin edemiyorsun. Matematik dersi ile başlayan çatışma*

*ama başka sorunlar da dahil oldu. O zaman da diyorsun ki ben bununla cebelleşeceğim ne olursa olsun ! devam eden süreçte sürekli kavga gürültü oldu. En son dedim ki' senin bu isteklerinin hiçbiri gerçek olmayacak nereye istersen git, istersen ilçeye git! Hiç önünü kapatmadım, savaştım tabi ki hiçbir şey bulamadı ve başarısız oldu.*

Bu çatışmada M1, karşı tarafın isteklerini yerine getirmemek üzere bir mücadeleye girmiş olup, yetkici ve yönetsel bir anlayış ile hareket ettiğinden çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M1'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M2 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M2'nin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Biz de bir özel eğitim kurumuyuz ancak İmam Hatip olduğumuz için böyle bir sorunla karşılaşmadık ola ki karşılaştığımızı düşünelim; veli haksız değil... eşitliğe aykırı bir durum var sonuçta, o yüzden velinin isteğine cevap verir onunda isteğini karşılar ve bu çatışmayı çözerdik.*

M2 bu çatışmada karşı tarafın haklılığını kabul edip hoşnut etmeye çalışıp ödün veren taraf olmuştur, bu nedenle müdür-veli varsayımsal vakasında Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M2'nin Yaşadığı Vaka**

*Biz özel öğretim kurumu olduğumuz için velilerimiz kendini hep veren el alan elden üstündür olarak görürler. Yani diyor ki para veriyoruz ücret ödüyoruz hep biz haklıyız! Genel olarak yaşadığımız çatışmalarda velilerimiz hep sinirli ve gergin oluyorlar ya da çok telaşlı ve yüksek tansiyonlu.. öncelikle dinlemek gerek benim cevabi karşılığım dinlemektir. Son sözünü söyleyene kadar sabırla dinliyorum; efendim bitti mi diyorum, bitti diyor ve konuya giriyorum konuyu tahlil ediyorum, bunlar çatışmayı rahatlatıyor. Gerekli açıklamaları yapıyorum ve anlaşıyoruz sonuç olarak.*



M2 yaşadığı bu çatışmada öncelikle karşı tarafı dinlemiş, çatışmayı açıkça ortaya koymuş, tanımış ve tartışmıştır. Daha sonra da çatışmayı çözecek konuşmayı yapmış ve taraflar arasındaki sorun çözülmüştür, bu nedenle Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M2'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M3 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Veli tamamen haklı, özel okul olsam bile böyle bir ayırım yapmazdım! Burada, veliyi dinledikten sonra müdür yardımcılarım ile görüşüp etkinlik için gerekli organizasyonun yapılmasını sağladım.*

M3, bu çatışmada karşı tarafın haklılığını kabul edip hoşnut olmaya çalışıp ödün veren taraf olmuştur, bu nedenle müdür-veli varsayımsal vakasında Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır.

### **M3'ün Yaşadığı Vaka**

*Sene başında velilerin çoğu tekli sıra yapılması istedi. Bizde bir çocuk bile madur olmayacak, tüm sınıf bunu absorbe ederse hiç problem olmaz dedik. Bunun üzerine veliler okul aile-birliğine başış yaptılar. Fakat o velilerden bir tanesi geldi 'ben sıra almak istemiyorum buna kim karar verdi' dedim ki 'siz karar verdiniz'.*

*'Siz müdür değil misiniz?' dedi. 'Ben eğitim ile ilgili işlere karar veririm, alınacak şeylerden okul-aile birliği sorumludur ki siz zamanında kabul etmişsiniz şimdi kalkmış bana kabul etmiyorum diyorsunuz' dedim. 'O zaman herkes kabul ediyordu bende kabul ettim' dedi. 'Öyleyse sonuçlarına katlanacaksınız' dedim. Böyle bir kriz yaşamıştık biz; ne olur ne olmazı anlattık olayın üzerine gittik ve kabul ettirdik.*

M3 yaşadığı vakada, hükmetme stratejisini kullanarak karşı tarafa durumu kabul ettirmeye çalışmış ve böylece çatışmada kazanan taraf olmuştur. Bu nedenle M3 Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M3'ün varsayımsal vakaya

verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M4 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M4 şöyle yanıt vermiştir:

*Veli yerden göğe kadar haklı, mevzuat bana parti yap demiyor ya da siz Almanya da gördünüz mü hiç bizim dini törenlerimizin yapıldığını. Burada bir de şu var; okullar farklı eğlencelerden para elde etmeye çalışıyor ve ediyor. Bu durum okulların hoşuna gider, hiç gerek yok bunlara.*

M4, bu çatışmada karşı tarafın haklılığını kabul etmiş ve akılcı ve mantıklı bir şekilde yönetmeliğin gereğini yapacağını ifade etmiştir. Bu nedenle müdür-veli varsayımsal vakasında Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M4'ün Yaşadığı Vaka**

M4 kendi okulunda velileri ile herhangi bir çatışma yaşamadığını ifade etmiştir.

#### **M5 Varsayımsal Vaka**

M5'in araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Biz Turizm Otelcilik Okulu olduğumuz için bizde her zaman müşteri haklıdır felsefesi vardır. Kibar, nazik olmalısın, sesini yükseltmemelisin... öğrenci dışında kimseye sesimi yükseltmemeye çalışırım, ayırım yapmam. Veli bana geldiyse, önce bir dinlerim, çay söylerim gazını alıyorsun aslında:) sonra kendi bindirmemi yaparım:) çok fazla vakit ayırırım, hatta ben fazla vakit ayırıp onları sıkacak dereceye getiririm ve veli en sonunda yeter artık der ve geri adım atar. Bağır mıyorum çağır mıyorum e ben sakin olunca karşımdaki veli de sakinleşir. Çatışma çözülür:)*

Bu yanıtta göre M5, çatışmanın her aşamasında açık iletişimi tercih edip karşı tarafın ilgi ve isteklerini göz önünde bulundurduğundan yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M5'in Yaşadığı Vaka**

*Genelde bizde şöyle çatışmalar olur; lise son sınıfta, sınıfta kalma diye bir durum söz konusu olduğu için veliler gelip çocuklarının sınıfta kalmaması için neler yapabileceklerine dair sorularla geliyorlar. Çok enteresan tekliflerle de gelebiliyorlar, kovduğum bile oldu mesela.. o an ki ruh halime de bağlı tabi, parayı buraya kamyonla da döksen bir şey değişmez diyebiliyorum. Mevzuatın net olduğunu, böyle bir şey yaparsam işimden olacağımı ifade ediyorum. Hatta kişinin kültürel yapısına uygun olarak değişik jargonlarda kullanabiliyorum.*

Bu yanıtı göre; M5, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını reddetmiş ve hükmetme tarzını uygulamıştır. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M5'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M6 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M6'nın yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Her velinin entelektüel seviyesi durumu algılayamamasına sebep olabilir. Siz bir kitleye hitap ediyorsanız; sizi herkes takdir edecek ya da onaylayacak diye bir kanun yok. Geniş perspektiften olaya yaklaşamayanların eleştirileri olacak ama siz ne yaptığınızdan eminseniz ödün vermemelisiniz. Yoksa sorunları aşamazsınız. Bir çatışmayı konuşarak çözmek en makul ve mantıklı olanıdır.*

Bu yanıtı göre M6, en uygun ve en mantıklı çözümün açık ve net bir şekilde iletişim kurmaktan geçtiğini vurgulamaktadır, bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M6'nın Yaşadığı Vaka**

*Bizim okulumuz Turizm Meslek olduğu için stajını tamamlayamayan öğrenci bir üst sınıfa geçemiyor. Bu noktada elimizden geleni yapıyoruz ama veli memnun olmuyor. Biz de diyoruz ki; gidin öyle ise okulumuzun standartlarına uyan bir kurum araştırın, bulun bizde gereken işlemleri yapalım. veli gidiyor, araştırma yapıyor tabi üstesinden gelemiyor ve en sonunda bizim dediğimizi yapıyor.*

M6, yaşadığı çatışmada karşı tarafa hükmeden bir tavır sergilemiş ve kendince uygun bulduğu durumun oluşmasını sağlamıştır; bu nedenle Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M6'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M7 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M7 aşağıdaki gibi yanıt vermiştir:

*Tabi ki empati kurarak bu çatışmayı çözerdik biz, çünkü modern dünyada artık problemleri konuşarak çözmek gerek. Özel okullarda devlet okuluna göre çözülemeyecek bir problem olduğunu düşünmüyorum. Samimiyet ve hoşgörü ile her sorunu çözebiliriz.*

Bu yanıtta göre M7, tarafların birbirini anlayacak şekilde karşılıklı doyum sağlayarak çatışmayı çözmek istemesi nedeniyle Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M7'nin Yaşadığı Vaka**

*Kılık-kıyafet bizim için çok önemlidir, öğrencilerimizden bu konuda çok dikkatli olmalarını isteriz. Çünkü siz ödün verdiğinizde esnek tutabiliyorlar. Bu konu ile ilgili bir çatışmamız yaşandı; öğrencilerimizden biri uyarımıza rağmen gerektiği gibi giyinmemiş ve bizde okul kuralları gereği velisini çağırdık o gelene kadar da dışarıda tuttuk. Veli gelince tepki gösterdi tabi' benim çocuğumu neden dışarıda tuttunuz, zaten 3 ay kaldı sınavlara, bırakın rahat etsinler' şeklinde bir ifade kullandı. Ama zaten biz onlar için bir örnek eşofman takımı yaptırдық. Sonra veli ile karşılıklı konuştuk, 'hocam biz bu kadar boyutlu düşünmemiştik, ya da disiplin anlamında böyle bir uygulama yaptığınızı bilemedik' diyor. Karşılıklı anlaşıyoruz, bizim tavrımız okul olarak hep aynıdır, ödün vermeyiz; bir kere her şeyi kabul ederseniz o zaman sıkıntı yaşarsınız. Olmazsa olmaz kurallarımız var tabi ki bazen sert bir şekilde dile getiriyoruz. Okulun eğitim ile ilgili kararlarını da kolay kolay değiştirmeyiz. Özel okulunda böyle bir dezavantajı vardır.*

Bu yanıtta göre M7, veliyi anlamaya çekmek için uzlaşma yolunu tercih ederek veliyi ikna etmiş ve böylece veli isteğinde direktmekten vazgeçmiştir. Bu nedenle, M7 bu çatışmada Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M7'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M8 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının M8'e sorduğu varsayımsal vakanın yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Veliyi mutlu etmek çok zor, bütün velilerin isteklerini yerine getirmek imkansız gibi görünüyor. Onun için uygun bir dille konuşarak isteğinin en azından o anki şartlarda hemen gerçekleşmeyeceğine ikna etmek gerek. Böylece veli, geri adım atacaktır çatışma da çok büyümeden çözülecektir.*

Bu yanıtta göre, M8 açık ve şeffaf bir şekilde konuşarak bilgi paylaşımında bulunmuş kabul edilebilir bir dille veliyi ikna etmek istemiştir. Bu nedenle, varsayımsal vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M8'in Yaşadığı Vaka**

*Geçen hafta bir veli geldi ve sınıf değişikliği istediğini söyledi. Sınıf, 8. sınıf ve ben olmadığım bir vakit gelip dilekçe veriyor. Sebep ise öğrencilerin kendi aralarındaki şakalaşmalarımış. Bizim müdür yardımcısı da çok acil diye getirip benim masamın üzerine bırakıyor. İlk gördüğümde çok endişelendim çünkü veli bakanlıktan filan bahsediyor. Aradım hemen veliyi; rutin şeylerden bahsettik biraz, sonra konuyu okula getirdik sonra da çocuğa ve en son dilekçeye... dilekçenizi gördüm ben olsam bende aynısını yapardım dedim, siz de iyi yapmışsınız:) ama ben sizinle yüz yüze görüşmek istiyorum dedim. Ertesi gün eşiyile geldiler sohbet ettik, çay içtik...ona enine boyuna TEOG sınavına girecek bir öğrencinin sınıf değiştirmesinin bütün olumsuz yönlerini uzun uzun anlattım. 'Dilekçemi bana ver' dedi ve gitti:) Kendimi velinin yerine koymasaydım bu çatışmayı çözemezdim ve olaylar büyürdü, bakanlıktaki bir dilekçe sizin beyninizi sürekli meşgul ederdi. Acaba hangi müdür gelecek, ne zaman gelecek, özgüveninizi etkileyecek...*

Verdiği yanıtı göre, M8 empatinin hakim olduğu, açıkça bir iletişimin yaşandığı demokratik bir ortam oluşturmuş ve böylece problem çözme tavrını belirtmiştir. Bu sebeple çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M8'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M9 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M9'un yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Ramazan etkinliğini de yaparım, hemen bir organizasyon düzenlerim gerekenler yapılır. Eğer büyük çoğunluğun talep ettiği ya da o okulun profiline uygun bir etkinlikse azınlık olanlardan biri de ramazan eğlencesi istiyorsa bence bir sakıncası yok, onlarda mutlu olsun.*

M9 bu yanıtı göre; karşı tarafın ilgi ve isteklerine de cevap vererek hoşnut etmiştir; bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M9'un Yaşadığı Vaka**

*Veli dışarıda oturuyormuş, okulun üst tarafındaki sokakta koşa koşa okula gelmiş. 'hocam dışarıda oturuyorum; öğretmen sesi taa yolun karşısına geliyor, bu öğretmenler böyle mi ders anlatıyor bunlar 14 yaşında çocuk bağırlır mı bu kadar' dedi hani derler ya artist bir tavırla... ben de yükselttim sesimi onun tavrına göre; dedim ki 'sen hiç mi öğretmeninden dayak yemedin' bir şaşırıldı tabi bu tepkiyi beklemiyordu. 'yedim' dedi, ee dedim ' zamanında dayak yemişsin sesin çıkmamış, şimdi gelmiş burada ahkam kesiyorsun, niye bağırdığını biliyor musun öğretmen' gayet sert bir şekilde. 'Dışarıdan çok rahatsız edici duruyordu onun için geldim, yani hocam alo 147 elimizin altında aramadım bende size geldim' dedi tehdit içeren bir tavırla... artık bende sesimi daha fazla yükselttim ve o geri çekildi. Sonra tavrını yumuşattı, biraz anlattım işte eğitimden falan, kızılmasın mı? dedim. Aksi davranışam kendini haklı görecekti. Bizi dize getirdiğini düşünecekti, sonra hiç şikayet konusu olmayacak şeyleri gelip gelip şikayet edecekti.*

M9 bu vakada, diğere tarafa tahakküm uygulamış ve durumu kendi lehine çevirerek kazanma taktiğı uygulamıştır. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M9'un varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediğı görülmüştür.

### **M10 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının M10'a sorduğı varsayımsal vakanın yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Hakikaten zor bir süreç yani gerçekten zor... veli'yi ikna etmek lazım adaleti ister çünkü onu yaptınız ramazan eğlencesi neden yapmadınız der. Mutlaka yapalım isteyecektir. Ve hassas bir konu olduğu için veliye bunu yapmıyorum durumunu anlatmak zor olacak. Dini, ruhani şeylerde veliyi ikna etmek zor olacaktır ama yapardım. Ramazan eğlencesini de şöyle bir konseptte yapardım: eski ramazanlarda çok keyifliydi ya mahalle kültürü, Türk gelenekleri önemlidir. Eğlenceli bir şekilde yapardım ramazan eğlencesini, dini boyuttan çıkarıp bizim kültürümüzde ne kadar önemli olduğunu, ne kadar yer ettiğini, birlik beraberlik sağladığını, arkasından bayram geldiğini, bayram eğlencesi olduğunu düşündürerek yapardım.*

Bu yanıtta göre M10, açık bir biçimde uyum ve işbirliğini vurgulamış ve velinin hoşnut olmasını da göz önünde bulundurup isteğine olumlu yanıt vererek çatışmayı yönetmek istemiştir. Bu nedenle Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M10'un Yaşadığı Vaka**

*Bugün bir velimiz geldi; çocuğı ders saatinde hepimizden habersiz dışarı çıkmış ve karşı ki bakkala gitmiş, bir veli de bunu görmüş ve hemen annesine söylemiş. Tabi doğal olarak çok endişelenmiş, hemen geldi bütün telaşı ve siniriyle... onu sakinleştirdim, çocukla bizzat konuşacağımı söyledim. Ama burada üç tane suçlu var; birincisi öğretmen sınıftan çıktığını görmemiş, ikincisi ben burada oturuyorum ama fark etmemişim, üçüncüsü güvenlik o da fark etmemiş dışarı çıktığını ama bir tanesi de sizde çünkü siz 7 yaşındaki bir çocuğı okuldan çıkmaması gerektiğini öğretmemişsiniz. Yani suçu paylaşmak çok önemli; siz şöyle yapmamışsınız, böyle yapmamışsınız dersiniz insanlar tırnaklarını çıkarırlar ki bende çıkarırım. İletişim dilini, beden dilini çok iyi kullanmak lazım. Eskiden daha heyecanlıydım, daha kızgın*

*davranabiliyordum. Birdenbire daha yüksek çıkışlar yapabiliyordum. Ama zaman içinde bunun herkes için zararlı olduğunu gördüm.*

Bu yanıtta göre, M10 çatışmayı net bir şekilde ortaya koyup tanımlamış ve tartışmıştır. Böylece her iki tarafında ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşarak problem için yaratıcı çözümler bulmayı tercih etmiştir. Bu nedenle Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M10'un varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M11 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M11'in yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Ne olacak hocam, bir de ramazan eğlencesi yapardık. Böyle şeyler için insanların kalbi kırılmaz, yoksa o okulda huzur olmaz. Veli ayırt edildiğini hissederse bir daha bizim müdürlüğümüze güvenmez, derdi olduğunda gelmez... bunlar basit işler hocam, çözülmeyecek bir sorun değil yani.*

Bu yanıtta göre M11, ödün vererek karşı tarafın da mutlu olmasını sağlamak istemiştir. Bu nedenle, varsayımsal vakada çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M11'in Yaşadığı Vaka**

*1. sınıf öğrencilerimizden biri suluk ile oynarken parmağını suluğa kaçırması, öğretmen çıkarmaya çalışmış çıkaramayınca müdür yardımcısına haber vermiş veliye haber vermiş. Bir baktım dışarıda bağırıp küfür ediyor. Orada bir kriz çıktı, veli ile konuştum anlamak istemiyor. Öğretmenimizin canı çok sıkılmış, veliyi çağırdım ve çok sert çıktım; çünkü öğretmen arkadaşımın bu tarz bir muameleye maruz kalması çok canımı sıktı. Sakin bir yere aldım veliyi, öğretmenimizden özür dilemesi gerektiğini yoksa artık öğretmenimizin çocuğuyla ilgilenemeyeceğini söyledim. Yumuşadı tabi veli, gitti öğretmenimizden özür diledi. Öğretmenimizde sağolsun kabul etti de olay tatlıya bağlandı.*



Buna göre M11 yaşadığı vakada, olayın üstesinden gelebilmek için sert yönünü kullanmış ve veliye hükmetmiş ve böylece yetkilerini ve gücünü kullanarak çatışmayı yönetmiştir. Bu nedenle bu vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M11'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M12 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M12'nin yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Veli ile konuşarak çözerdik, nedenlerini anlatırdık eğer yapamayacaksak çünkü iletişim çok önemlidir. İnsanlara onları dinlediğinizi, önemseydiğinizi, anlamaya çalıştığınızı hissettirirseniz sizi anlar. Ve çatışma yumuşar problem çözülür.*

Bu yanıtta göre M12, çatışmalarda açık iletişimin ilk ve öncelikli yöntem olduğunu belirtmiştir, bu nedenle varsayımsal vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M12'nin Yaşadığı Vaka**

*Genelde kayıt zamanında çatışmalar olabiliyor; ya kayıt alanı dışından kayıt yaptırmak isteyenler oluyor ya da kayıt sırasında öğretmen seçmek isteyenler oluyor. Reddediyorum tabi ki sonra da çatışma çıkıyor, anlatıyorum uygulamada herhangi bir değişiklik olmayacağını... eğer anlamazsa sesimi yükseltiyorum çünkü bazen sesinizi yükseltmeniz de gerekebiliyor. Yok yine aynı şekilde devam ederse resmi yollara başvuruyorum. Kararlı ve tutarlı olmak zorundasınız!*

Bu yanıtta göre M12, çatışmada yetkici bir yönetsel anlayış sergileyip hükmetmiş ve karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını kural ve prensiplerden ödün vermeyerek reddetmiştir. Bu nedenle M12 yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M12'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M13 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının M13'e yönelttiği varsayımsal vakanın yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Veli haklı tabi, bizim dini gelenek göreneklerimiz neden uygulanmasın ki! Adaletli olmak gerekirse eğer ramazan eğlencesi de yapıp o velinin de gönlünü almak gerekir. Ne gerek var olabilecek bir şey için insanlarla sorunları büyötmeye... ben olsam ramazan eğlencesi de yaparım.*

Bu yanıtta göre M13, velinin haklı olduğunu düşünerek uyumlu davranıp yumuşak başlılık göstermiş ve karşı tarafı mutlu etmek adına ödün vermiştir. Çatışmanın daha da büyümden çözölmelerini sağlamış ve bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M13'ün Yaşadığı Vaka**

*Kağıthane de laboratuvar okulları vardır, her bölgeden öğrenci gelir. Öğrenci alamıyorum ama kontenjan dolu. Bir veli geldi bana saydırıyor ama nasıl ...*

*'Hırsız, rüşvetçi, yatak odandaki mobilyaları bile değiştirmişsin' bana bunları ve daha fazlasını söyledi. Hiç kavgaya girmedim, Allah sabır veriyor herhalde..*

*Bağırma sesine insanlar geldi, bizde de suç var; eğer yaptıklarımızı doğru anlatabilseydik bunlar başımıza gelmezdi. Veli okulun yanında oturuyor ama kurada çıkmadığı zaman da isyan ediyor. Bu veli isyan etmesin mi? Veli haklı, o yüzden insan önce kendinden başlayarak düşünmeli ve kendimize biraz hakim olmalıyız. Öfke patlamasının önüne geçmeliyiz. Çok sinirliyim aslında, ama kendimi kontrol etmem gerektiğini biliyorum. Yani belli bir yaştan sonra tecrübe etkili oluyor, sonucu düşünerek hareket ediyorsun.*

Bu yanıtta göre M13, yaşadığı vakada kendini eleştirerek karşı tarafa hak vermiş ve babacan bir tavır sakın kalmaya çalışarak çatışmayı yönetmeyi tercih etmiştir. Bu nedenle Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M13'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görölmüştür.

### **M14 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M14'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Veli haklıdır, der tabi ki onu yaptın da bunu niye yapmadın? Bunlar veli isteğine bağlı şeyler; madem veli bana neden yapmıyorsun diyor, bende veli ile konuşurum hemen bir anket düzenlerim isteyenlerin talebine göre ramazan eğlencesi de yaparım. Gelirler partiyi karşılıyor mu bu da var, bütün bunları veli ile konuşur bir sonuca bağlarım.*

Bu yanıtta göre M14, varsayımsal vaka da veli ile şeffaf bir iletişim kurarak alternatif çözümler üreterek çatışmayı yönetmeyi uygun görmüştür. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-V vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M14'ün Yaşadığı Vaka**

*Geçenlerde şöyle bir olay oldu; bir öğrenciyi çağırdım, dedim kızım bak böyle giyinmen hoş değil okulumuzda. Burası İmam Hatip Lisesi daha çok dikkat etmen gerekir gibi bir ifade ile konuştum, tabi yanımızda bayan rehber öğretmen de var. Bu kız öğrenci sen eve git ve olayı bambaşka türlü anlat. Neler söylemiş annesine benim söylemediğim neler.. annesi bana sinirle telefon ettiğinde her şeyi söyledi ama yalan şeyler. Dedim yarın hemen okula gelin görüşelim, rehber öğretmenin yanında her şey açığa çıktı. Çocuk çok bozuldu, anne utandı bu sefer ona döndü kızdı, bağırdı. Bunun olması hoş değil fakat benim düştüğüm duruma ne dersiniz. Eğer orada rehber öğretmen olmasaydı o çocuğun söylediği yalanlar beni meslekten bile attırırdı. Konuştuk veli ile açık açık her şeyi, bana hak verdi sonunda. Sözlerini geri aldı, kızının başka bir arkadaş grubu olduğu ve onlara kendini kabul ettirmek için böyle giyindiği anlaşıldı falan işte...*

Bu yanıtta göre M14, çatışmayı açıkça ortaya koymuş, karşı tarafın açısından da anlaşılmasını sağlamış ve veli ile konuyu tartışmıştır. Devam eden süreçte problemin çözümü için alternatif yollar araştırılmıştır. Bu nedenle yaşadığı vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M14'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **4.2.3 Vaka3'e ilişkin bulgular**

Tüm yöneticilere yöneltilen müdür-müdür yardımcısı vakası (Ek3. Vaka3) karşılığında alınan yanıtlar ve kendi yaşadıkları benzer vakalar aşağıda sunulmuştur.

#### **M1 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M1'in verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Müdür ve müdür yardımcısının birbirini destekleyen yapıda olması lazım hocam, mesela ben asla izin konusunda müdür yardımcıma 'git rapor al hocam' demem. Bu gün o yorulur, yarın ben yorulurum. Eğer yapmadıysa yapana veririm, demek ki o bu işte iyi değilmiş derim.*

Bu yanıtta göre M1, farklılıkları önemseyen, uyum gösteren bir yaklaşımla diğer tarafı düşünerek hareket etmiştir, bu nedenle müdür-müdür yardımcısı varsayımsal vakasında Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek

#### **M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:**

#### **M1'in Yaşadığı Vaka**

*Bir okuldaki en büyük tehlike öğretmen ayrımı yapmaktır, müdür yardımcısı öğretmen ayrımı yapmayacak hocam. Eğer aynı bakışta olmazsanız çatışma çok yaşanır, o zaman da ya ben giderim ya o gider. Bu kadar! bunun çaresi bu, çünkü birlikte çalışan iki insan anlaşamıyorsa eğer biri gidecek.*

Bu yanıtta göre M1, yaşadığı vakada baskın olan bir yaklaşım sergilemiş ve amaca ulaşmak için karşı tarafa tahakküm kurmayı tercih etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M1'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M2 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının M2'ye sorduğu varsayımsal vakanın yanıtı aşağıda olduğu gibidir:

*Bir vücutta başınıza bir şey çarptığında çok rahatsız olmazsınız ama gözünüze bir kirpik girdiğinde canınız çok fazla yanar. Bir okulda okul müdürüne en yakın olan müdür yardımcısıdır. Onunla yaşanacak olan çatışmalar, gözünüzün içine düşen kirpik gibidir. Acı verir, bundan dolayı acıya maruz kalmamak için ben çok dikkatli davranırdım. Çatışmada uyum sağlayan taraf olurdum.*

Bu yanıtta göre M2, karşı tarafın davranışlarına uyum sağlayarak ilişkinin bozulmaması ve huzur içinde devam etmesini amaçlamıştır. Bu nedenle Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M2'nin Yaşadığı Vaka**

*Kişisel ve şahsi çatışmalar yaşamıyorum, çünkü kişisel ve şahsi çatışmalarda onları sönmümlendirecek bir kişilik yeteneğine sahibim. Bunu emin olarak söylüyorum. Genelde bir müdür yardımcıyla şöyle çatışmalar yaşıyoruz; bir işle ilgili öngörüsünü sabit fikir olarak ifade ettiği çatışmalar yani 'ben bunun böyle olmasını istiyorum, bunun doğrusu budur' dediği çatışmalar. Ben de; bir konuşalım, belki daha farklı bir seçenek olabilir derim. Çünkü her olumsuzlukta çareden daha güzel bir çare vardır. Kişilere aynı zamanda teklifinin yanında daha güzel bir teklif olabileceğini kabul ettirerek daha mantıklısını sunarak çözüyorum. Aslında bir teklife karşı ' hayır, olmaz' bir cevap değildir. Hemen yanında bir alternatifini de sunmak zaten ikna etmek gibi bir şey oluyor.*

Bu yanıtta göre M2, şeffaf bir şekilde iletişime geçip demokratik çözümler bularak taraflar arasında işbirliğini sağlamayı tercih etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M2'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M3 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya M3'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Ben bu müdür yardımcısının kesinlikle değiştirilmesini isterdim, çünkü herkes üzerine düşeni yapacak.*

M3 bu yanıtta göre, hiçbir şekilde uzlaşmaya razı olmayıp yetkisini kullanarak karşı tarafı etkisiz hale getirmeye çalışmak istemiştir. Bu nedenle, çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M3'ün Yaşadığı Vaka**

*Şu an müdür yardımcımı kendim seçtiğim için doğal olarak kendi seçtiğim bir müdür yardımcısı ile hiçbir problemim olamaz. Ayrıca her müdür yardımcısı, müdürü kadar müdür yardımcısıdır. Dolayısıyla ben onlarla çatışırsam müdürlüğümde verim alamam.*

Bu yanıtta göre M3, birlikte çalıştığı insanlarla uyum ve işbirliğinden yana olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M3'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M4 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M4'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Görevlerini tebliğ ederim ve o kişi görevini yapmamışsa gereğini yaparım. Soruşturma açarım, yapmamasının geçerli bir nedeni yoksa ki sonuçta hepimiz insanız... söyler yardımcı oluruz. Ancak geçerli bir sebebi yoksa tırnaklarımı çıkarırım.*

Bu yanıtta göre M4, görevini yerine getirmeyen müdür yardımcısına hükmedeceğini ve yetkilerini kullanacağını ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M4'ün Yaşadığı Vaka**

*Çatışmalar içinde en tehlikeli olanı budur bak. Müdür yardımcılara ilk söylediğim şudur: 'sıfatınız müdür yardımcısı, yani benim yardımcısınız benim önüme geçmeyeceksiniz ve benim gerimde de kalmayacaksınız. İsmiyle ve sonundaki*

*sıfatıyla hitap ederim. Bir görev verdiğimde de yapacak, eğer yapmam derse ben ona orada müdür muavinliği yaptırمام. Ben 14 saat çalışırken verdiğim görevi yapmıyorsa durumu iyi değil net söylüyorum. Görevini yapamaz duruma getiririm ve gider. Kurumun huzuru için herkes üstüne düşen görevi yapacak.*

Bu yanıtta göre M4, varsayımsal vakaya verdiği yanıtta benzer bir yanıt vermiş ve yaşadığı vakada da Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M4'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M5 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M5'in verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Konuşurduk ve yapamayacaksa o işi ondan alırdım herhalde ve diğer müdür yardımcıma verirdim; çünkü her insanın belli bir alana eğilimi vardır. Herkes her işi yapacak diye bir şey yok.*

Bu yanıtta göre M5, iletişim yoluyla alternatif çözümler üreterek çatışmayı yönetmeyi uygun bulmuştur. Bu nedenle, varsayımsal vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M5'in Yaşadığı Vaka**

*Müdür yardımcılarım ile informal ilişki kuruyorum, çok da doğru yaptığımı düşünmüyorum ama genelde isimleriyle falan hitap eder ve ekleri kaldırırım. Okul ortamı dışında da vakit geçiriyoruz, birlikte yemeklere çıkıyoruz. Akşamları, hafta sonları zaman zaman bir araya gelmeye çalışırız. Arkadaş olmaya çabalıyoruz, onurlandırmaya çalışıyorum. Belge almaları için çalışıyorum mümkün olduğunca insiyatif kullanmaya çalışıyorum. Rahat bırakıyorum onları. Mesela geçen gün bir müdür yardımcıyla yetiştirme kursu konusunda anlaşamadık. Bu konuda benim isteklerime hayır dedi ve bende üstelemedim. Sonraki süreçte yükü kendi üstüme aldım ve çatışmaktansa kendim hallettim.*

Bu yanıtta göre M5, müdür yardımcısı ile olan ilişki ve işbirliğinin devamı için ödün vermiş ve işe kendisi devam etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M5'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M6 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M6'nın verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İdari heyet kendi içinde iyi bir takım olmalı. İdari toplantılar yapılması gerekiyor ve geri dönütlerin kontrollü yapılması şart. Aksi takdirde işler yolunda gitmez. Konuşulup halledilmesi gerekli.*

Buna göre M6, iletişim yoluyla çatışmayı yönetmeyi uygun görmüştür. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M6'nın Yaşadığı Vaka**

M6, müdür yardımcılarını ile hiçbir şekilde çatışma yaşamadığını ifade etmiştir.

#### **M7 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M7'nin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Bizde çatışmalar çok büyümeden çözülür, konuşarak hoşgörü ve samimiyet çerçevesinde çözerdik bu meseleyi. Müdür yardımcımız eğer görevini zamanında yapamamışsa yardımcı oluruz, başka bir yol buluruz o görevin yapılması için.*

Bu yanıtta göre M7, ilk yöntem olarak iletişim kurmayı ve alternatif yollar ile çözümler üretmeyi uygun bulmuştur. Bu nedenle M7, çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:



### **M7'nin Yaşadığı Vaka**

*Bizde şöyle bir şey var; genelde öğrenci ile müdür yardımcılarını tartışma yaşadıklarında arkadaşlar sert çıkıyor biraz. Olayın devamında öğrenci ailesine gidip farklı bir şekilde anlatıyor. Çocuk sakalla gelmek istiyor 11. Sınıf öğrencisi, öğrenci kantindeyken müdür yardımcımız gelmesi için yanına başka bir öğrenci gönderiyor ama öğrenci gelmiyor. Bunun üzerine müdür yardımcımız çocuğun tavrı da hoş olmayınca bağıyor. Bu durum veliye farklı nüksetti, haklılık payı var ama sonuçta okul kuralı çiğnenemez. Veli ile konuştum ve çözdük hatta mahcup bile oldu veli. Öğrenci ile konuştuk davranışını düzeltti ve sakalını kesti. Daha sonra da müdür yardımcıyla konuştum, biraz daha dikkatli olmasını söyledim. Çatışma çözüldü, eğer ki bu çatışma çözülmeseydi veli ve öğrenci ile yollarımızı ayırmak zorunda kalabilirdik müdür yardımcımızla değil.*

Bu yanıtı göre M7, kendi yaşadığı çatışmada da varsayımsal vakada uygulamayı düşündüğü yöntemi uygulamış Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M1'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M8 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M8'in yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Okul müdürü olarak yönetmelikler çerçevesinde müdür yardımcınızı kendiniz seçiyorsunuz, bu yüzden birilerini seçerken çok ayrıntılı araştırma yapsan bile tanıyamıyorsun. Bizim dezavantajımız çalışma arkadaşlarımızı eğitim sürecinde tanımamız. Birçok kişi böyle düşünür, okulda iyi bir ekip yaratmak lazım. Çok önemli bu, ekip üç tekerlekli bisiklet gibidir, bir tanesi bile sağlam değilse yürümez. Bu yanıtı göre M8, kurumun yararını gözeterak uzlaşmanın her iki taraf için de en iyi yöntem olduğunu ifade ederek çatışma yönetim stratejilerinden Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:*

### **M8'in Yaşadığı Vaka**

*Müdür yardımcısı arkadaşla çatışmamız oldu ve hala çözülemedi. Kişilik özellikleri farklıydı, ben yadırgamıyordum ama toplumun beklentileri vardı. Kılık kıyafet konusunda sıkıntıları vardı. Bunu birkaç defa belirttik, süre tanıdık.*

*Verdiğimiz emirleri yerine getirmede, yasa ve yönetmeliklere uygun değil yaptıkları. Bir karne vereceğiz normalde üç gün öncesinden hazır olur karneler ama ortada karne filan yok. Ben de uyardım, uyarınca da beni şikayet etti; okul müdürü bana mobbing uyguluyor diye.. artık çatışma bizden çıktı, üçüncü kişiler çözecek ama bana sorarsan iki kişiden birinin görev yerinden uzaklaştırılması lazım. Uçak düşmüş bir kere geri getiremezsin! Biri gidecek arkadaş!*

Bu yanıtı göre M8, sonuca ulaşmak için kazanan-kaybeden yaklaşımıyla hareket etmiş ve bu nedenle yaşadığı vakada çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M8'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M9 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M9'un verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*O şartlarda biz beraber çalışamayız zaten, ipler kopar ve yollarımızı ayırmak zorunda kalırız.*

Yukarıdaki yanıtı göre, M9 ast-üst arasında çoğunlukla uygulanan hükmetme tarzını uygulayarak bu çatışmayı yöneteceğini belirtmiştir. Bu nedenle, çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M9'un Yaşadığı Vaka**

*Müdürlüğe henüz bir yıl oldu başlayalı o nedenle müdür yardımcıyla hiç çatışmamız olmadı.*

Bu yanıtı göre M9 'un yardımcısı ile hiç çatışma yaşamadığı saptanmıştır.

#### **M10 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakanın yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Bir an önce o müdür yardımcısından kurtulurdum. Böyle krizlerle çok karşılaşıyoruz; bir müdür yardımcısı kendisiyle ilgili ya da benimle ilgili tolere*

*edilecek bir şeyi yapmıyorsa telafi ederim ben ama ek ders gibi bir sürü insanı ilgilendiren önemli bir görevi yerine getirmiyorsa tolerans gösteremem işimizi yapacağız yani. Öncelikle görevi ondan alırım ve onu yok sayarım. Bu bence birine verilebilecek en büyük ceza, yoksun işte seni görmüyorum! Bana biri böyle bir şey yapsa yok olurum, biterim ben. Çünkü bütün hatırlatmaları yaptıktan sonra hala yapılmamış olması insanı gerer, art niyet aramaya başlarsın. Artık onu bu görevi yapmaması konusunda ikna etmeye çalışırım, gitmesi için.*

Bu yanıtta göre M10, kurumda işbirliği olmamasından ötürü hükmederek karşı tarafın uzaklaştırılmasını, kazan-kaybet stili hareket etmeyi uygun görmüştür. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M10' un Yaşadığı Vaka**

*Geçen yıl başka bir okuldaydım, orada vekaleten duran bir arkadaş vardı. Her şey yolundaydı aslında birlikte çalışırdık, her şeye hakim olmaya gayret ederdik. Eşi çalışmayan bir bayandı; bir gün odaya girdi, ciddi bir hışımla ve bana eşinin hak ettiği koltuğa oturduğum.. koltuk sevdalısı olduğum gibi cümleler, hakaretler sarf etti. Nedenini anlayamadım tabi şok oldum ve orada kilitlendim, krizi yönetemedim. Ondan sonra ben o odayı terk ettim, ilçeye gittim, şikayet ettim, hemen odamdan çıkarttırdım onu. Ertesi gün hiçbir şey olmamış gibi davranmaya çalıştı ve odama girdi. Benimle ilişkisini kesmesini ve bir daha asla odama girmemesi gerektiğini söyledim. Çünkü eşi bana hakaretler yağdırırken mani olmadı, kılını bile kıpırdatmadı. Cumhuriyet Başsavcılığı'na şikayet ettim, bir daha asla üç ay boyunca onunla tek cümle bile kurmadım ve yok saydım. Var saysaydım eğer zaten dövmem lazımdı:).*

Bu yanıtta göre M10, ast ile üst arasında keskin bir çatışma yaşamış ve devam eden süreçte bütün resmi yollara başvurarak haklı olduğunu sert bir şekilde ispatlamaya çalışmıştır. Uzlaşmanın ve uyum sağlamanın olmadığı bu çatışmada M10, Köpek Balığı olarak sınıflandırılmış ve varsayımsal vaka ile de örtüşme göstermiştir.

### **M11 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Olayı iyi analiz etmek gerek hocam, sebebine göre tavız sergilerdim ben. Gereçekten bilmiyorsa, öğretirim ona göre yapmasını isterim. Gerçekten kasıt varsa ortamı germeden başka bir müdür yardımcısı arkadaşına söyledim ya da kendim yapardım. Çünkü bu olay kurumun tamamına sirayet edebilir. Kurumun içinde huzursuzluk olmasın diye bir başka bir çare bulurdum. Kurumun itibarını bozmazdım, en kötü ihtimalle kendim yapardım.*

Bu yanıtta göre M11; varsayımsal vakada görev yaptığı kurumun huzurunun kaçmaması için uyumlu bir yaklaşım sergileyerek kendinden ödün vermeyi uygun görmüştür. Bu nedenle bu vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M11'in Yaşadığı Vaka**

*Eski okuluma yeni atanmıştım, orada vekil bir müdür vardı; ben atanır atanmaz zaten 'neden geldin, sen geldiğin için benim müdürüm gitmek zorunda kaldı' gibi ifadeler kullandı. Ben yeni atandığım için okul-aile birliği ile filan bir tanışayım dedim. Tanışma toplantısında müdür yardımcısı arkadaş birden odaya geldi. 'Beni neden çağırılmıyorsunuz, okul-aile birliği üyesiyim' dedi. Bende ' sizi çağırılmaya gerek duymadım, çünkü tanışma toplantısı bu ' dedim. O da buna rağmen geldi, oturdu oraya, bütün konulara dahil oldu. O küçük kriz bütün çalışma zamanımıza yansdı ve onunla hiç verimli çalışamadık. Ona iş vermedim, çoğu zaman kendim yaptım. Yoksa daha çok huzurumuz kaçacak, biraz fedakarlık ettim. Çünkü öğretmenler artık fark etmişti bu çatışmayı... Çok şükür ki sınavlar oldu ve başka bir okula gitti.*

Bu yanıtta göre M11, kurumdaki işleyişin devamı ve kurumun huzurunu sağlamak için karşı tarafa ödün vermeyi tercih etmiş ve böylece çatışmayı uyumlu bir şekilde yönetmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M11'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M12 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M12'nin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Bunu ya çözeceksin ya da biri gidecek hocam; ya müdür gidecek ya da müdür yardımcısının ayrılması en doğrusu olur. Daha özele indirgeyelim sorunu; öğrenci kaydı, nöbet, veli görüşmesi, okul-aile birliği... emri verdin, yerine getirmedi. Çatışmayı çözersin, ana çekirdeği bulur, tartışır ve konuşursun. Bunlar sorunun makul bir şekilde çözülmesini sağlar. Bütün bunlara rağmen çözülmiyorsa o zaman bu kurumdan bu kişilerden biri gitmelidir. Aksi halde eğitime ve öğretime zarar verir. Sorun okul müdüründe ise o gitmeli. İstifa etsin eğer yapamıyorsa!*

Bu yanıtta göre M12, ne pahasına olursa olsun, çözülmeyen bir çatışmanın sonucunda birinin gitmesinin gerektiğini yani kazan-kaybet taktiğinin kullanılmasının en uygun strateji olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle M12, Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M12'nin Yaşadığı Vaka**

*Valla senin bu vakanın cevabı bende yok:) Benim en önemli stratejik tavrım bir olayın olmasından sonra değil de o olayın meydana geleceğini önceden tahmin ederek önceden tedbir almaktır. Ben müdür yardımcılarımı kendim seçtim ve bu şekilde bir ekip oluşturdum. Takım çalışmasına önem verdiğim için müdür yardımcısı arkadaşlarla hiç çatışma yaşamadım.*

Bu yanıtta M12 müdür yardımcıları ile hiç çatışma yaşamadığını ifade etmiştir.

#### **M13 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M13'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Bana göre olgun ve tecrübeli olan her zaman çatışmayı söndürmeli. Ya da alttan almalı; çünkü sen bu adamla çalışıyorsun, birlikte iş yapıyorsunuz olayı çözmezsen daha da büyür işin tadı kaçar. Geri adım atan daima kazanır. Ne olacak ben yaparım ya da diğer müdür yardımcıma veririm. Haklı bile olsan bazen geri adım atmak een güzeli.*

Bu yanıtta göre M13, ödün veren taraf olmayı uygun bulmuştur; çünkü karşı tarafı hoşnut etmenin, kurum içindeki iletişim ve işbirliğinin uyum içinde olmasının

daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M13'ün Yaşadığı Vaka**

*Bundan önceki okulumdaki müdür yardımcılarımın benden birkaç yaş büyüktüler. Ben onlara farklı gözle bakıyorum, onlarda bana öyle bakıyor. Bir gün kurumnet üzerinden yazılar geldi. Ehliyet sınavı görevini müdür yardımcısı arkadaşlara vermişler. Bu arkadaşlara görev çıkmış ama görmediklerini söylüyorlar ki hepsinin bilgisayarına otomatik olarak haber geliyor. Bu konuda şube müdürüne de kırgınım; ben daha birkaç haftalık müdürüm benim okuluma neden görev veriyorsunuz, zaten o anda ilçe benim gözümde bitti. Saçma sapan bir şey yüzünden bana soruşturma açtılar. Arkadaşlarında ifadesini aldılar: 'Bize tebliğ edilmedi ' dediler. Böyle cevap vermelerini istemezdim, sonuçta bu okula daha yeni gelmiştim. Neyse, şube müdürüne anlattım, konuştuk yeni geldiğimi söyledim ve sonuç olarak bana inandılar. Sonra yine de iyi davrandım müdür yardımcılara çünkü ilişkilerimizde çok önemliydi, yüz yüze bakacaktık. Onun için yine de onlara iyi davrandım.*

Bu yanıtı göre M13, yaşadığı vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M13'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşme gösterdiği görülmüştür.

### **M14 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M14'ün yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Şimdi madem böyle bir olay yaşanmış, öyleyse öncelikle güzel bir ortam oluşturma gayreti içerisine girelim. Evet görevini yapmamış olabilir ama benim bu okulun müdürü olarak var olan bu eksikliği gidermem lazım. Eğer bir eksiklik varsa bu benimde hatamdır, telafi etmek zorundayım. Önce konuşuruz güzel güzel..o görevi o müdür yardımcımından alırım ona başka bir görev veririm. Sonra yapmadığı her ne ise alır ben yaparım. Müdürüz diye geri çekilmek olmaz, elimizi taşın altına koyacağız.*

Bu yanıtta göre M14, açık bir biçimde uyum ve işbirliğini vurgulayan karşı tarafa ödün veren bir tutum sergilemeyi uygun görmüştür. Bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M14'ün Yaşadığı Vaka**

M14, görev yaptığı kurumlarda hiç çatışma yaşamadığını ifade etmiştir.

#### **4.2.4 Vaka4'e ilişkin bulgular**

Tüm yöneticilere yöneltilen müdür- müdür vakası (Ek3. Vaka4) karşılığında alınan yanıtlar ve kendi yaşadıkları benzer vakalar aşağıda sunulmuştur.

#### **M1 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M1'in yanıtı aşağıda olduğu gibidir:

*Tabi ki konulara bakış tarzınız çatışmalara sebebiyet verebiliyor. Siz farklı bakıyorsunuz, o farklı bakıyor. Burada da aynı şey söz konusu iki müdür de kendi payına bahçeyi bölme konusunda farklı yaklaşmış. Ben o bahçeyi bölerdim hocam, bölerdim.. ama nasıl bölerdim? Konuşurdum hangimize öğrenci sayısı hesabı kadar düşünüyor ya yani metrekareyi öğrenciye bölerdim o kadarına razı olurum ama o da razı olacak, yok sen az al ben daha fazla alayım bu olmaz hocam. Adaletli bir şekilde çocuklarımızın yararına güzel güzel bölerdim.*

Bu yanıtta göre M1, çatışmada hem kendini hem de karşı tarafı mutlu etmek istemektedir. Her iki tarafında kabul edebileceği çözümlere ulaşmak için yaratıcı yöntemler üreterek çatışmayı yönetmeyi uygun bulmaktadır. Bu nedenle varsayımsal vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-MY vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M1'in Yaşadığı Vaka**

*Geçenlerde bir müdür arkadaş ile tartıştık; öğlen saatinde öğretmenler yemek yiyebilir mi yiyemez mi?*

*Durum şu ki; iki öğretmen aynı katta görev yapıyor ve bu öğretmenler dönüşümlü olarak yemek yemek istiyor. Eğer kurum içersinde ise bu yemek yeme tabi*

*ki sıkıntı değil. Ama kurum çok merkezde dışarı çıkıp yemesi gerekiyor. Hemen yakın bir yerde, normalde yönetmelik ne der? Ayrılamaz yerinden! Ama biz insanız, öğretmenin de yemek yeme hakkı var. Müdür arkadaş diyor ki; terk edemez, ben diyorum ki; terk edebilir çünkü 15'er dakika gidip öğretmenlerin yemek yemesinde hiçbir problem görmüyorum. Bu çok büyük bir olay değil. O da diyor ki; yok olmaz yönetmelik öyle demez bilmiyor musun? Sonuçta aynı statüde olduğu için o müdürün sizi eleştirmesi ya da yanlış yaptığınızı hissettirmesi çatışmaya sebep oluyor. Ve sonuç olarak çatışma çözümsüz kalıyor.*

Bu yanıtta göre M1, geçici bir çatışma yönetimi uygulamayı tercih ediyor. Çünkü; yaşanan çatışmada tam olarak bir sonuca ulaşamamış ve tarafların güçleri eşit olduğu için doğru bulduğu hususta ısrar etmektedirler. Bu nedenle bu çatışmada M1 Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M1'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

## **M2 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M2'nin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Bu en darbeli olanı işte... zira benim şöyle bir bilgim var. Bu çatışmalar biraz kendi alanındaki hakimiyet esasından kaynaklanıyor. Burası benim alanım diyorsun. Ortak kullanılan alanlar yüzünden çatışma çıkıyor. Ama ben olsam burada olgun yaklaşırdım. Dinlerdim müdür arkadaşını sonuna kadar ve en sonunda bir çıkar yol bulurduk elbet. İnsanız nihayetinde, birbirimizi anlatarak ve anlayarak mutlaka problemin üstesinden geliriz. Böylece okulun bahçesini de en makul bir şekilde bölerdik ya da anlaşır bölmezdik!*

Bu yanıtta göre M2, varsayımsal vakada hem kendi ihtiyaçlarını hem de karşı tarafın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak iletişim ve anlaşma yolu ile çatışmayı yönetmeyi uygun bulmuştur. Bu nedenle varsayımsal vakada çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:



### **M2'nin Yaşadığı Vaka**

*Bizde de en çok gümbürtü kapalı spor salonu için kopar. Zira bir müdür, sabahtan akşama normal eğitim günlerini düşündüğümüzde çok da ihtiyaç hissetmez. Bir kapalı spor salonunu toplasanız yılda en fazla 30 defa kullanırsınız. En önemli özel günler de vs. böyle olunca ben yan komşumdaki okuldan istiyorum. Neden istiyorum, çok geniş çaplı bir programa hazırlanıyorsunuz ve prova için büyük bir yer gerekli. Yan komşumun salonu 400 kişilik benimki 100 kişilik. İşte hal böyle olunca salonu istiyoruz ve çatışma çıkıyor, vermek istemiyor. Bende hemen şöyle bir yol buluyorum; onların ders saatlerine en uygun saatleri keşfediyorum ve rica ediyorum. Yine vermem diyor; e bende artık ne yapayım salon kiraliyorum, sonuçta özel okuluz kaynaklarımız var. Çünkü ilişkilerimde önemli! şöyle bir durum var; muhatabınızı nasıl bilirdiniz derler, kendim gibi... eğer komşu okulun imkanı olsa idi verirdi, demek ki imkanları yokmuş ne yapalım.*

Bu yanıtta göre M2, uyum ve işbirliğini öne çıkaran uzlaştırıcı bir tavır sergilemiş ve çatışmada kendi ihtiyaçlarından ödün vermeyi tercih etmiştir. Bu nedenle, yaşadığı vaka da Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M2'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M3 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M3'ün yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Adaletli bir şekilde bölünsün. Akıllı bir müdür beni karşısına almak istemez, ben kazanımların eşit dağıtılmasından yanayım. Krizle öncelikle vicdan mevzuatına göre çözülmeli. Çözülmecek durumlarda ise üst makamların çözmesi gerekir. Böylece iki eş makam arasında çatışma yaşanmaz.*

Bu yanıtta göre M3, adaleti ve eşitliği içeren davranışların uygun olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, çatışma yönetim stratejilerinden Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M3'ün Yaşadığı Vaka**

*Koordinatör müdürle problem yaşadık. Benim gibi biri ile yaparız ederiz ile iş olmaz. Gemileri yakarım hiç umurumda da olmaz. Yanlış beyanat verilirse mutlaka görüş bildiririm. Ben mevzuata göre rapor verdim. O raporla ilgili herhangi bir işlem yapılmadığını görünce bir üst makama gittim. Ve şimdi ben kayıt alabiliyorum onlar alamıyor.*

Bu yanıtta göre M3, kendi ihtiyaçlarına daha çok önem verdiğini ve kazanmak için her yola başvurabileceğini, rekabetten kaçınmadığını ifade etmiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M3'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M4 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M4'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İki müdür de haklı, o sorunu çözmesi gereken üst yönetimdir. Orada önemli olan şu; yönetim arayı bulacak bulmazsan o kişiler çatışır, bak çatışmayı doğurursun. İki müdür de kurumu için en iyisini ister. Üst yönetim eşit olacak ve iki müdürü birbirine düşürmeyecek. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü gönderecek müdürünü, kuracak komisyonunu, her iki yönetimi de dikkate alarak paylaştıracak. Ben olsam böyle bir durumda üst yönetimi harekete geçmeye zorlardım. Net söylüyorum, üst yönetimi öyle bir noktaya getirirdim ki, üst yönetim orada sorunu çözmek için irade gösterirdi. Ben de kendi payıma ne düşünüyorsa onu alırdım.*

Bu yanıtta göre M4, aradaki iletişimi sağlayacak olan bir kurumun olmasının problemleri çözmede daha makul seçenekler ile her iki tarafında ihtiyaçlarını karşılayacak bir yöntem üreteceğini ifade etmiştir. Bu nedenle M4, varsayımsal vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M4'ün Yaşadığı Vaka**

*Net bir çatışmam olmadı ama kurumsal menfaatler varsa ilişkiler ikinci planda kalır. Benim okulumun çıkarları çatışıyorsa eğer bende çatışırım zaten, kimin gücü kime yeterse (burada gülüyor katılımcımız). Kim ne kadar güçlü ise o kazanır, gücümün sınırlarını zorlarım. Uygun ortamlar yaratırım; basın, kamuoyu kullanırım. Kalıcı etkisi uzun sürecek bir şeyse, atacağım taşa degecekse kaya atarım ben oraya kaya!*

Bu yanıtta göre M4, kazanmak için gerekirse her yola başvuracağını ve kazanacağını ifade etmiş ve çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M4'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

#### **M5 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya M5'in verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İnsiyatif alır bahçeyi bölerdim. Mevcut durumdaki hali öğrenciye zarar veren durumda mıdır? Buna bir bakardım, mevzuat kapsamında bölünmesi gerekiyorsa bölerdim. Bu ego ile ilgili bir şey, sonuçta hiçbirimiz müdür doğmadık.*

Bu yanıtta göre M5, her iki kurumun ve öğrencinin yararına olacak şekilde en uygun çözümlerle çatışmanın yönetilmesini uygun bularak ortak bir kararda uzlaşılmasını tercih etmiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M5' in Yaşadığı Vaka**

*Benim dengim bir okul müdürü, bana benden habersiz öğrenci nakil etti. Bende veliye işin eğrisini doğrusunu anlatarak bunun nasıl olması gerektiğini iyice belirterek öğrenciyi geri gönderdim. Bu yüzden aramızda çatışma çıktı, veliye her şeyi anlatmam onun hoşuna gitmedi tabi. Telefonda tartıştık ama öğrenciyi gönderme tekrar dedim. Şimdi görüşmüyoruz kendisiyle.*

Bu yanıtta göre M5, karşı tarafın isteğini yerine getirmemiş yetkici ve hükmeden bir tutum sergileyerek bu çatışmada kazanan taraf olmuştur. Bu nedenle yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M5'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M6 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M6'nın verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İletişimle bu vakanın üstesinden gelmeye çalışırım, sorunu çözmek istiyorsak ilişki engel ise arkadaşlık ve ilişkiden ziyade sorunu çözmeye odaklanırım. Anlaşamıyorsak bir uzman çağırıp uzman görüşü istenir ve o uygulanır. Gerekirse her iki tarafta ödün verecek.*

Bu yanıtta göre; bir çatışma çözülecekse eğer, tarafların amaçlarının her iki tarafında yararına olacak şekilde uzlaşılmasının veya uzlaştırılmanın en uygun seçenek olduğunu ilişkilerin ise geri planda olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M6'nın Yaşadığı Vaka**

M6 henüz bir yıldan beri idarecilik yaptığından ötürü herhangi bir müdür ile çatışma yaşamadığını ifade etmiştir.

### **M7 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sunduğu varsayımsal vakaya M7'nin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Ben çocuklar için böyle bir tavır sergilemezdim ama sorunu ortak kullanabilir miyiz diye çözmeye çalışırdım. Yani bölmeden yapabilir miyiz? Böylece daha çok alanım olurdu. Bu yüzden teneffüs saatlerinin değişmesini teklif ederdim, giriş-çıkış saatlerimizi düzenlemeyi teklif ederdim. Kazan-kazan taktiğini uygulamak daha mantıklı benim için. Tam ortadan eşit olarak bölünmesini ya da.. çocuklar madur olmasın diye iki taraf için de empati kurarak bu çatışmayı çözmesi gerekir. İşin*

*ilçeye kadar gitmesine izin vermezdim. Karşılıklı uzlaşma ile çözerdik ama bana kalsa bölmezdim.*

Bu yanıtta göre M7, kendi ifadesinde de olduğu üzere kazan-kazan taktiğini uygulayarak her iki tarafında madur olmadan ihtiyacının karşılanması ile çatışmanın yönetilmesinin en uygun çözüm olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M7'nin Yaşadığı Vaka**

*Tecrübeli arkadaşlarla çalışıyoruz, hangi fikrin doğru olduğuna karar verir ve böylece çatışmalarımızı çözeriz. Olaylara pozitif yaklaştığımızda çözülmeyecek problem yoktur.*

Bu yanıtta göre M7, yaşadığı çatışmaların yönetimi hakkında genel bir bilgi vermiş ve iletişim, fikir alışverişi, hoşgörü ile ilişkileri de göz önünde bulundurarak çözmeyi tercih ettiğini ifade etmiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M7'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M8 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M8'in yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Hayatta nasıl arkadaş oluyorsanız okul müdürü arkadaşınızla da öyle arkadaş oluyorsunuz. Güven duyduğumuz insanlarla arkadaşlığınız daha farklı oluyor. Okulun bir bahçesi varsa makul ölçülerde paylaşılır, bu nettir. Bir yerde duygusal ölçüyü oluşturamazsınız ama mantıksal çerçevede çözmek çok kolay. Ben olsam; orada bahçeyi bölerim, arasına da zaman zaman geçilecek bir kapı yaparım, her iki okulunda faydalanabileceği kullanışlı bir bahçe olur. Mühendislerin, uzmanların görüşlerini almalısın, kurallar çerçevesinden gidersek hayatımız daha kolay olur. Çatışmanın nedeni, kapı baca değil ki zaten... ben iyi ilişkiler kurmayı denerim. Fedakarlık da edemem, çünkü öğrencinin hakkına giremezsiniz. En güzeli öğrenci sayısına göre ne kadar düşüyorsa o kadarını ikiye bölmektir. Eşit olması en güzeli, kimsenin malı değil ki bu, öğrencinin malı.*

Bu yanıtta göre M8, hem kendi ihtiyaçları hem de diğer kurumun ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşmış ve bu şekilde çatışmayı yeni ve yaratıcı çözümler üreterek yönetmeye çalışmıştır. Bu nedenle varsayımsal vakada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M8'in Yaşadığı Vaka**

M8 henüz iki yıllık bir idareci olduğu için müdür-müdür çatışması hiç yaşamadığını ifade etmiştir.

#### **M9 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M9'un verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Bölünmesi gerekiyorsa, ortaokulun olması gerekiyorsa çoğunluk bölgenin bunu müdüre açıklardım ama kabul etmiyorsa elimdeki argümanları kullanırdım ve yazışmalara geçerdim. İlçe de yardım etmezse maalesef kalırdı. Bugün alırsın eline öbür gün gelip diğer müdür yıkacak. Üst makam gelip olaya bakacak ama geciktiyse daha üst makama giderdim. Belki de valiyi kullanırdım ama bölerdim ve bu işin yakasını bırakmazdım.*

M9 bu yanıtta göre, elde etmek istediğine ulaşmak için her yola başvurabileceğini ve sonunda kazanacağını ifade etmiştir, bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M9'un Yaşadığı Vaka**

*Bizde de bahçe sorunu oldu ama biz dedik ki; bölsek bahçe kalmaz. Anlaştık hocamla birimiz sabahçı birimiz de öğleci olduk.*

Bu yanıtta göre M9, her iki tarafında ihtiyaçları konusunda tatmin olmasını sağlayan çözüm ve yöntemler üretmiş böylece çatışmayı çözmüştür. Bu nedenle yaşadığı çatışmada Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M9'un varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M10 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M10'un verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Şimdi ben o tip durumlarda insani egoları bir kenara bırakarak çocuklardan yola çıkarım bir kere, çocuk için en doğrusu hangisi ise en mantıklısı olan hangisi ise karşımdakinin de iyi niyeti söz konusu ise zaten çocuktan yola çıktıktan sonra hiçbir zaman hata yapma şansınız yok. Ama kendi öğretmenlerimizi, kendi prestijimizi öne çıkarmak söz konusu ise gerekli her türlü müdahaleyi yaparım. Mücadele ederim, çünkü çocukların hakları benim için çok önemli. Çocukların bahçesi çocuklar için bu okulda en önemli araç, eğer karşımdaki taraf mantıklı davranmıyorsa ve çocukların haklarına tacizkar davranıyorsa çocukların haklarına, o konuda elimden gelen yasal süreci devam ettiririm. Çünkü benim beceriksizliğim ve tavizkarlığım çocukları etkileyecek yine, ben gittiğim zaman çocuklar orada oyun oynamaya devam edecek. Benim yaptığım bir hata bir sürü çocuk için uzun vadede çok ciddi sıkıntılara yol açacaktır. Onun için mücadelemi ederim.*

Bu yanıtta göre M10, öğrencilerinin yararı için karşı tarafa taviz vermeyeceğini, bu süreçte hiçbir şekilde mücadeleden kaçınmayacağını ve kazanacağını belirtmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M10'un Yaşadığı Vaka**

*Bizim yerimize gelen müdürlerin abuk sabuk şeyler söylemesi çatışmaya yol açıyor. İşte yok efendim hiçbir şey yapmamışlar, bir okul böyle mi yönetilir. Eski idarecilerin beğenilmemesi ve sürekli eleştirilmesi gibi sürekli arkamızdan konuşuluyor. Geçmişini kötüleyerek hiçbir yere varamazsın. Bu çatışmayı yaşayan müdürlerin çoğu da yeni arkadaşların tecrübesizliklerinden yaşıyor. Benim müdür arkadaşımın hiç çatışmam olmadı, çocukların olduğu yerde neden sorun yaşayayım ki!*

*Bu yanıtta göre M10, müdür-müdür çatışması yaşamadığını ifade etti.*

### **M11 Varsayımsal Vaka**

*Son zamanlarda çok yaşıyor böyle vakalar sanırım okullar iki müdürlü olduğu için. Hepimiz devlet memuruymuz sonuçta, o yüzden elimizden geldiğince kimseyi üzmemeye kırmamaya çalışmalıyız. Bahçe bölünmesine gelince, mutlaka bir orta yol bulunmalı. Bizim de iki binamız var ama bütün olalım müdürlük önemli değil öğrenciler daha önemli dedik bölünmedik. Merkeze öğrenciyi alırsak sıkıntı yaşanmaz diye düşünüyorum. Bizim her şeyimiz ortak, kimin parası varsa o öder mesela okul giderleri ile ilgili. Her konuda konuşarak anlaşmaya varıyoruz.*

Bu yanıtta göre M11, hem kendi okulunun hem de diğer okulun isteklerini göz önünde bulundurarak ve öğrenciler açısından empati kurarak demokratik bir iletişimle çatışmayı yönetmeyi uygun bulmuştur. Bu nedenle Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M11'in Yaşadığı Vaka**

M11 müdür arkadaşı ile hiçbir zaman çatışma yaşamadığını ifade etmiştir.

### **M12 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M12'nin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

Ben bütün yasal işlemleri yaparım, yetkili yerlere başvururum, sözlü olarak da söylerim, biz halka hizmet eden insanlarız. Önemli olan doğru bir şeyi zamanında yapmaktır. Çocuklarımız için elimizi taşın altına koyup ortak bir noktada buluşacağız ve gerekirse ikimizde taviz vereceğiz.

Bu yanıtta göre M12, çatışmaları yönetmede çok sık kullanılan uzlaşma tekniğini kullanmayı uygun bulduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M12'nin Yaşadığı Vaka**

*Eğer bir sorun tespit etmişsem onun çözüm önerisini de hazırlamışımdır. Eğer karşı taraf kabul etmezse çatışma çıkar ve gerekeni yaparım.*



Bu yanıtta göre M12, bir çatışmada kazan- kaybet yaklaşımına göre hareket edeceğini ve çatışmaktan kaçmayacağını belirtmiştir. Bu nedenle, yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M12'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M13 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M13'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

Devlet bana yüzde yüz duvarı böleceksin diyene kadar duvarı bölmem. İki müdür de devletin işini yapıyor sonuçta, eğer müdürler çatırırsa okul kaybeder. Tecrübesizliği ön planda olan müdürler tribüne oynuyorlar ya da art niyetliler. Ama sonuçta okul kaybeder! Ben olsaydım, yaşca kim büyükse olgun olması gerekirdi. Anlatırdım dilim döndüğünce...bir taraf olgun olmalı, bir taraf geri adım atmalı. Haklı olduğum halde bile geri adım atan cennetliktir hocam.

Bu yanıtta göre M13, çatışma durumunda kendi ihtiyaçlarını arka plana iterek geri adım atmayı yani ödün vermeyi böylece karşı tarafı hoşnut etmeyi uygun bulmuştur. Bu nedenle M13, çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M13'ün Yaşadığı Vaka**

*Bizde bir bahçede iki okuluz, niye bölünsün ki dedim. Diğer müdür arkadaşım da benimle aynı fikirdeydi. Tarafgirlik yapmadan böldük, biz konuşarak anlaştık. Allah nazardan saklasın çok iyi anlaşıyoruz, müdür arkadaşımın içi insan sevgisi ile dolu. Biz her sorunu aramızda konuşarak çözeriz, birbirimize yardımcı oluruz. Bu yanıtta göre M13, hem kendini hem de karşı tarafı hoşnut etmeyi ve iletişim sayesinde sorunlara daha verimli çözümler üretmeyi tercih etmiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Baykuş olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M3'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.*

### **M14 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M14'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*En doğrusu işin uzmanları gelecek okul bahçesinin metrekaresini her okulun öğrenci sayısına göre eşit bir şekilde bölecek ve herkes payına düşene razı olup böylece uzlaşacak. Bu iş en güzel böyle çözülür hocam, ben olsam böyle yapardım.*

Bu yanıtta göre M14, elde edilmek istenen amacın her iki tarafında yararına olabilecek adil bir şekilde sonuca ulaşmasının uygun olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M14'ün Yaşadığı Vaka**

*Geçenlerde komşu bir okulumuz yeniden yapılmak üzere yıkıldı ve bütün okul başka bir okula taşındılar. Hafta sonu yetiştirme kursu için dersliğe ihtiyaçları varmış. Okul müdürü beni arayıp rica etti. Hafta sonunda okulun kullanılması için...e şimdi yok olmaz, kullanamazsınız, bize lazım, okulum yıpranır desem olmayacak ilişkilerimiz bozulacak, durduk yere olay büyüyecek, okulun prestiji sarsılacak. Sonuçta sürekli yüz yüze bakıyoruz.. düşündüm, taşındım peki dedim gelin hocam okulumuzu kullanın. Mutlu oldular, sonra okul-aile birliği bana teşekkür etmek için geldi.*

Bu yanıtta göre M14, karşı tarafın isteklerine uyarak ilişkilerin bozulmaması ve devamı için ödün vermiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M1'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **4.2.5 Vaka5'e ilişkin bulgular**

Tüm yöneticilere yöneltilen müdür-üst müdür vakası (Ek3. Vaka5) karşılığında alınan yanıtlar ve kendi yaşadıkları benzer vakalar aşağıda sunulmuştur.

### **M1 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Tabi ki üslubuma çok dikkat ederim, çok çatışmaya girmek istemem müdürlerimle. Aksi bir durum söz konusu ise zaten aylar sonra benim gidişimle her şey biter yani.*

Bu yanıtı göre M1, mücadele etmek yerine, sorunu görmezden gelerek çatışmadan kaçınmayı uygun bulmuştur. Bu nedenle varsayımsal vakada Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M1'in yaşadığı Vaka**

*Bizler işin mutfağında olan kişileriz, sıkıntıları biz yaşıyoruz. Orada işler daha çok masa başında hallediliyor, yazılıyor çiziliyor. Oraya bir veli gittiği zaman sadece giden o vaka üzerinden yorumlar yapılıyor. Anlatıyor veli, müdür şöyle yaptı, müdür böyle yaptı, bana böyle davrandı, şunu dedi, bunu dedi diyor ama kendini anlatmıyor. Orada ilçe Milli Eğitim Müdürü'nün tavrı çok önemli. Eğer bana güvenip de benim müdürüm böyle yapmaz deyip beni arada olayın iç yüzünü öğrenmek isterse her şey güzel olur. Ama direkt velinin yanında telefonu açıp ya hu bu nasıl iştir, oldu mu, yakıştı mı sana derse o zaman al sana kocaman çatışma, işte o zaman kırılma noktasına geliriz. O zaman bende tırnaklarımı gösteririm yani.*

Bu yanıtı göre M1, kazan-kaybet yaklaşımına dayalı, taraflar arasında gerginliği arttıran, yıkıcı bir etkisi olan tutum sergilemiş olduğu için çatışma yönetim stratejilerinden Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M1'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M2 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M2'nin yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Biz böyle bir vaka yaşamış olsaydık; benim düşüncem yönetmeliklerin hükümleri ile hareket ederim. Amirlerim bana zaten yönetmelik ve mevzuatın hükümlerine göre yaklaşır. Eğer talebim buna uygun değilse onun verdiği cevap doğrudur. Resmîyet ne diyorsa onu yaparım.*

Bu yanıtta göre M2, üst müdürüne uyum sağlamayı ve böyle kendi ihtiyaçlarından ödün vermeyi tercih etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M2'nin Yaşadığı Vaka**

*1. dereceden amirimizden yazılı emirler gelir. Zaten bu emirler karşısında okul müdürlerinin tavrı bellidir. Beni şu ana kadar hiçbir amirimle çatışmam olmadı.*

Bu yanıtta göre M2'nin üst müdürleri ile hiç çatışması olmadığı ortaya çıkmaktadır.

### **M3 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M3'verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Eğer size bir haksızlık yapılıyorsa zaten mevzuatta bunu nasıl çözüleceğine dair bir takım yolları var. Saygı çerçevesinde amirime karşı düzgün bir üslupla çözerim. Eğer okuluma yine kaynak verilmiyorsa razı olurum, çünkü onların kaynağı yok.*

Bu yanıtta göre M3, bir önceki katılımcımızda olduğu gibi üst müdürüne uyum sağlamayı ve böyle kendi ihtiyaçlarından ödün vermeyi tercih etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M3'ün Yaşadığı Vaka**

*Üst müdürlerimle hiçbir zaman çatışmam problemim olmaz ve asla saygısızlık yapmam. Üstlerimde bana hiç kaprisi olmadı ama ola ki oldu ya da bana çıkıştı bürokraside darılmaca olmaz ben hiçbir zaman onlara tavır koymam.*

Bu yanıtta göre M3'ün üst müdürleri ile hiçbir şekilde çatışması olmadığı, herhangi bir problem yaşamadığı ortaya çıkmaktadır.

### **M4 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Şube müdürü ile çatışacaksan eğer ilçe Milli Eğitim Müdürü ve diğer müdürleri de yanına alacaksın. Yani affedersin rüzgara karşı işenmez derler ya (burada katılımcımız gülümsüyor) tek başına bütün ilçeye oynamayacaksın. Onlardan biri ile problem yaşıyorsan haklı olacaksın ve haklı olduktan sonra da oradaki diğer kişileri hareket etmeye zorlayacaksın.*

Bu yanıtta göre M4, kendi ihtiyaçlarını sağlamak için karşı taraf ile mücadeleye girip kazanmak üzere elinden geleni yapmanın uygun olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-ÜM vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M4'ün Yaşadığı Vaka**

*Bir müdür beni şikayet etti haksız yere, soruşturma açıldı ve suçsuz olduğum anlaşıldı. Gittim bende onu şikayet ettim ve çok sağlam delillerle!*

*Bazen bazı şeyleri görürsün ve görmezden gelemezsin; adam makamını kendi özel işleri için kullanıyor ve bunu yapan bir şube müdürü. Net görüyorum; servis işlerine bulaşıyor, kantin işlerine bulaşıyor ki bir yetkilinin yetkili olduğu yerde herhangi bir ticari ilişkisinin olmaması gerekiyor. Şimdi bu müdürün kızının bu okulda kantini olmamalı, hele hele kendisi burada kantinle ilgili işlere baksın, okulları arayıp servis işlerine karışsın diyemezsin. Bunları yaparsan seni de bir dinleyen tokmaklayan olur. Üzerine saçma sapan şeylerden bana soruşturma açtırsan ben de seninle ilgili toplarım ve kepaze olursun. Birde dönemin ilçe Milli Eğitim Müdürleri bu adam soruşturma yemesin diye şikayetimi geri çekmemi söylediler. Dedim çekmem, haklıyım ve bu adam sorgulanacak. Ben bu zorlamayı da yaptım, hepsi tanık bile oldular. Çünkü ben haklıyım, yasaya göre gördüğün suç unsurunu da bildirmemek suçtur. Sabitlersem eğer; gerekeni yaparım, kaçmam çünkü onun geri dönütü daha büyük bir dalga ile sana geri gelir.*

Bu yanıtta göre M4; haklı olması durumunda hiçbir şekilde taviz vermeyeceğini, üstü bile olsa hükmedeceğini ve kazanmak için elinden geleni yapacağını ifade etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmış aynı zamanda da varsayımsal vaka ile örtüşme göstermiştir.

### **M5 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M5'in verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Yönetmelik var elimizde sonuçta, onlar vermezse bizde yönetmeliği kullanırız ve gereken yapılır.*

Bu araştırmaya göre M5; yetkici bir yönetsel anlayışla resmi yollar üzerinden giderek çatışmayı yönetmeyi uygun bulmuştur. Bu nedenle varsayımsal vakada Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M5'in Yaşadığı Vaka**

*Genelde mevzuata hakim olduğum için taleplerim mevzuat dahilinde olur. Onlar bunu reddediyorsa muhtemelen mevzuatı bilmiyorlardır. Maddesini bulur, yazıyı bulur ve önlerine koyar konuyu kapatırım.*

Bu yanıtta göre M5; üst-müdürleri ile bir çatışmaya girmekten kaçınmadığını sonucun istediği gibi olması için de gerekli işlemleri yapacağını belirtmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M5'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M6 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M6'nın verdiği yanıt aşağıdaki gibidir;

*Eğer taleplerimize cevap verilmiyorsa çatışma çıkar, çünkü bizimde gücümüzün sınırlı olduğu yerler var. Çatışmayı öncelikle iletişimle çözmeye çalışırım eğer çözemezsek devletin dili yazıdır. İyi günde söz kötü günde belge konuşur sözünden yola çıkıp bizde gerekeni yaparız. Tuttuğumuz koparmaya çalışırız.*

Bu yanıtta göre M6, üst-müdürleri ile yaşanabilecek bir vakada hakkını ararken mücadele edebileceğini ve pes etmeyeceğini ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M6'nın Yaşadığı Vaka**

*Okullara gelen resmi yazılar var o resmi yazılardan kaynaklanan çatışmalar yaşanıyor. Günlü-acele resmi yazı geliyor fakat o yazılar okullara geç gönderiliyor saat 5'e kadar cevap verilmesi gereken bir yazı saat 6 da gönderiliyor. Bunu da toplantılarda dile getiriyorum ama onlarda kendince farklı mazeretler öne sürüyor. Fakat bu çözüm değil sorunun kaynağı kim ise çözmesi lazım. Ama beklenti çoğaldıkça çatışma yaşanma olasılığı artıyor.*

Bu yanıtta göre M6, yaşadığı vakada uzlaşma yolunu tercih etmiş ve sorunun çözülmesinin daha büyük çatışmaları engelleyebileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Tilki olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M6'nın varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M7 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının sorduğu varsayımsal vakaya M7'nin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Eğer bizde bir kaynak sıkıntısı var da ilçe de vermiyorsa demek ki mümkün olmayan bir şey istemiştiz. Öyleyse bu durumda yapılacak bir şey yok, sonuçta amirlerimizle çatışmaya girmek yine bize zarar verir. Onun için başka çareler arardık.*

Bu yanıtta göre M7, ilişkileri ihtiyaçlardan daha ön planda tutmayı ve isteğinden vazgeçip uyumlu bir uzlaşmayı uygun bulmuştur. Bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M7'nin Yaşadığı Vaka**

*Biz daha önce Temel Liseydik ve Anadolu Lisesine dönen ilk liseyiz. Sistemdeki bu değişiklik hakkında ülkede yönetmelik maddesi yok; Temel Liseden Anadolu Lisesine dönen ilk bizmişiz. Bu sene herkes dershaneden temel liseye dönuştü biz ise Anadolu lisesine. Yalnız bilgi konusunda sıkıntılar vardı. Bakanlığa göre uygun davranmışız ama ilçe de diyor ki hayır olmaz. İlçe ile bu süreçte çok gerildik, bakanlık standartları sağlamışsınız diyor. Ama ilçe bizim dönüşebileceğimizin*

*farkında değil ve kabul etmiyor. Çok uğraştık ve nihayet istediğimizi elde ettik, Ankara'ya kadar gittim dosyalarımıla. En sonunda ilçeye gösterdim olabileceğini ve şimdi Anadolu Lisesiyiz.*

Bu yanıtta göre M7, istek ve ihtiyaçları için üst müdürler ile de olsa mücadele edip amacına ulaştığını ifade etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M7'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M8 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M8'in verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*İsteklerimize cevap verilmeyen durumlarda (burada gülümsüyor) kanun, yönetmelik çerçevesinde isteklerimiz sınırlıdır zaten, bunun dışına çıkıldığında sorun olur onun için pek dışına çıkmayız.*

Bu yanıtta göre M8, ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda vazgeçmenin ya da ihtimal dahilinde olan ihtiyaçların talebinin uygun olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M8'in Yaşadığı Vaka**

*Geçen yıl şubat tatilinde İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde taşınırlardan sorumlu müdüre gittim. Okulun ihtiyaçları ile ilgili bir liste verdim. Bana o listenin içinden gereksiz olanları çıkar ve iki tanesini tercih et dedi. Ama zaten oraya yazdığım her şey çok gerekli. İhtiyaçlarımız çoktu o zamanlar. O gün çok sinirlenmiştim hakikaten. Bir daha da oraya gitmedim ayaklarım gitmeye çekmiyor. İyi ilişkiler kuramadık, bir üstümüzün bizimle iyi ilişkiler içinde olması lazım. İsteyerek gitmem gerek, ben kendim için istemiyorum ki okul için istiyorum. Bazı arkadaşlarla konuşuyorum benim tanıdığım müdür vardı işte şu kadar malzeme aldık diyorlar. Eğer dost akraba kayırmaca olacaksa yürümez bu işler.*



Bu yanıtta göre M8, çatışma olayından ve psikolojik çatışma halinden uzak kalmayı ve geri çekilmeyi ilişkilerin bozulması pahasına da olsa tercih etmiştir ve çatışmadan kaçınmıştır. Bu nedenle yaşadığı vakada Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M8'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M9 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M9'un verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Zaten müdürler üst makamdakilerle çatışmayı yükseltecek kadar bir konumda olmuyor. Amirinizle çatışmayı yükseltmezsiniz eğer bir şey olmuyorsa olmuyordur, üstelemem gerek. Okulun ihtiyaçlarını temin edemiyorlarsa istemem bende.*

Bu yanıtta göre M9, üst-müdürüyle çatışmayı yükseltmek yerine ilişkileri gözeterik isteğinden ödün vermeyi uygun bulmuştur. Bu nedenle, varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M9'un Yaşadığı Vaka**

*Direkt çatışma olayı yaşanmadı ama yazışmalardan dolayı uyarı geldi. Bizde dikkat ettik. Telefonda uyardılar, yazılar bir hafta filan geç kalmış yazmamışız hep eksik kalmış. Bir sürü yazı var hangisine cevap vereceksiniz. Ama bazen kantarın topuzunun kaçtığı zamanlar oluyor. Onlarda artık uyarmak zorunda kaldılar demek ki. Ben kişiliğime hakaret edilmiş gibi düşünmedim.*

Bu yanıtta göre M9, üst-müdürü ile çatışmak yerine verilen uyarıya riayet etmeyi tercih etmiş ve çatışmaktan uzak kalmak gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M9'un varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M10 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M10'un verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Şube müdürü adaletli davranıyorsa, adaletli davrandığını hissediyorsam ya da çözmeye çalışırım kendi gayretimle. Ama sistemi bilen biri isem ilçenin neyi ne kadar verebileceğini biliyorum. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bizim ihtiyaçlarımızı sağlamak zorunda değil. Burada benim sistemle çatışmam gerekiyor bizden istenen okul müdürlerinin sağdan soldan para toplayarak dilencilik yapması. Yani kaynak sağlayamayacağız derlerse üstüne gitmem teşekkür ederim derim çıkarım. Şube müdürü birinci derece muhatabım değil amirim değil, kendi başımın çaresine bakmaya çalışırım yani bu durumda.*

Bu yanıtta göre M10, çatışmadan uzak durmayı ve kaçınmayı tercih ederek isteğinden vazgeçebileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M10'un Yaşadığı Vaka**

*Çok çatışma yaşadım o anlamda aslında Ben bu görevden alınma döneminde bazı şeyler yaşadım. Ben tepkimi gösterebilen bir insanım yani öyle sesimi yükseltmem ama gülerim ne söyleyeceksem. Ama eninde sonunda düşüncemi karşımdakine söylerim. Tartışmalarım hep benim idareciliklerimin kabulü ile ilgili şeylerdi. Maalesef dünya görüşüm ve hayata bakış açım sistemle çok örtüşmediği için bunlarla ilgili hep özel hayatıma değin bir takım eleştirilerde bulundular. O zaman işte çok çirkinleşebiliyorum, hayatıma müdahale ettikleri zaman saldırgan olabiliyorum. İşte kılık-kıyafetime kadar eleştirildim. Bunların hepsi göreceli ve geçici şeyler ve aynı zamanda bize dikte edilen şeyler... bir zamanlar pantolon eleştirilirken ya da 28 şubat sürecinde başörtüsü sıkıntı iken şimdi her şey çok serbest. Kimliğini kapının önünde bıraktığın sürece sorun değil. Eninde sonunda söylüyorum hakaret etmeden, yüzüne söylüyorum ve umursamıyorum ve beni alt edemiyorlar. Güleceğim geliyor, umurumda bile değil diyorum. Ve bir de işini iyi yapmak ile de ilgili tavır alabilmek, ben işimi iyi yaptığım için beni ezemiyorlar, boynu bükük durmuyorum. Bir – sıfır önde başlıyorum*

*böylece. Gerekirse terbiyesizlik de yapabiliyorum, siz böylesiniz diyorum ve kapıyı çekip çıkıyorum.*

Bu yanıtta göre M10, özel hayatına müdahale eden bir üst müdür bile olsa hükmettiğini, bu duruma karşı çıktığını, mücadele verdiğini ifade etmiştir. Bu nedenle Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M10'un varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M11 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M11'in verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Neticede amirimizdir, devlet büyüklerine hiçbir zaman saygısızlık yapılmaz bir saygısızlığımız olmaz. O konuda amirlerimle ilişkimin bozulmasını istemem. Hayır dediyse kabullenir ve alttan alırım. Kaynağımı da başka yoldan temin etmeye çalışırım.*

Bu yanıtta göre M11, üst müdürlerine olan saygısından ve ilişkilerinin bozulmaması için isteklerinden ödün vermenin daha uygun olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle bu vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M11'in Yaşadığı Vaka**

*Çatışma yaşadık amirimle, hatta bir defasında ceza bile aldım. Sorumsuz davranmamın cezasını verdi müdür. 1 Temmuz Kabotaj Bayramı için bizim okuldan bir öğretmen görevlendirilmiş. Bende her gün kurumnet'e bakıyorum ama başlıklarını okuyup devamını okuyup geçiyorum. Bu da sistemde okundu diye yazıyor. Ama bizimle alakalı olanını okumadım. Bizim ilçe de program yapılacak ben uyuyorum, müdür beni aradı ' senin Türkçe öğretmenin sunumu vardı ' dedi. Bende bizim öğretmenin tatilde olduğunu söyledim. ' ya biz sana yazı gönderdik yazıyı okumuşsun ' dedi. Sonra da bana uyarı cezası verdi ama hak ettim tabi.*

Bu yanıtta göre M11, üst müdürü ile çatışmayı daha da büyütme yerine haksız olduğunu kabul edip çatışmadan uzak durmayı tercih etmiştir. Bu nedenle yaşadığı

vakada Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M11'in varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M12 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M12'nin yanıtı aşağıdaki gibidir:

*Ben olsam amirimle çatışmaya girmezdim, Türk devlet geleneğinde bir kural vardır; eğer amirinizle üstünüzle bir çatışmaya girmişseniz o mevkiden ayrılmanız gerekir. İşi bırakmanız en doğrusudur. Ben istifa ederim, mahkeme sürecine gitmem haksızsam. Türk devlet geleneğinde bir şey daha vardır; amirinizle aranızda eğer herhangi bir olay geçmişse itaat edeceksiniz.*

Bu yanıtta göre M12; amirleri söz konusu olduğunda geleneği bozmamaya dikkat edip itaat etmeyi ve amiriyle çatışmaya girmekten kaçınmayı uygun görmüştür. Bu nedenle varsayımsal vakada Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M12'nin Yaşadığı Vaka**

*Amirimle bir çatışmamız oldu ve ben haklıydım. Kesinlikle geri adım atmadım tabi bu bazı sıkıntılara yol açtı. Çatışma ortamına da ben sebep olmadığım için ve alt birimlerde olduğu için ben sadece tavrımın arkasında durdum. Sonuçta bu çatışma ortamından benim değerlendirmelerimle önceden önerdiğim şekilde sonuçlandı. Ben haklıysam geri adım atmam üzerine giderim.*

Bu yanıtta göre M12, haklı olduğu bir durumda karşısındaki üst-müdürü de olsa karşı çıktığını ve istediği sonuca gitmek için her yola başvurduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M12'nin varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M13 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M13'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Böyle zamanlarda insan be yapacağını şaşırıyor, olayın üzerine gitsen karşı taraf amir sonuçta sürekli yüz yüze bakıyoruz bir diyalogumuz var; e bırakıp gelsen okulun ihtiyaçları söz konusu...ama herhalde çatışmaya girmektense bırakıp gelirdim. İhtiyaçları da artık bir şekilde temin etmeye çalışırdık.*

Bu yanıtı göre M13, çatışmak yerine isteklerinden vazgeçmeyi ve ilişkilerinin devamlılığının tercih etmiştir. Bu nedenle varsayımsal vakada Yumuşak Ayıcık olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

### **M13'ün Yaşadığı Vaka**

*Bizimde şube müdürü ile bir çatışmamız oldu. Okulla ilgili; hizmet alanı 40 derslik bir okulum var bana 1 tane eleman devlet tarafından verilmiyor. Şube müdürü gerçekleri görmeden memura karar ver diyor o da kararı veriyor. Ben veliden para toplayarak temizlik elemanın parasını ödemeye çalışıyorum adamlar bana bir tane eleman vermiyor. Gittim baktım şube müdürü memurun odasında; bağırdım, çağırdım, 'siz benim çalışmamı mı istemiyorsunuz' dedim. Geri adım attı, sesini kısıtı ama sonunda yine çözülmedi. Özellikle üst kademelerde hata olsa bile çözümüyorlar gurur meselesi yapıyorlar. Bu çatışmada kimse kazanmadı, ben çok üzüldüm. Başka yöntemlerle okulu döndürmeye çalıştık, moralim bozuldu ve çok kırgınım.*

Bu yanıtı göre M13, her iki taraf arasında gerilimli bir ortam yaşandığından ve sorun çözülemeyecek bir hale geldiğinden çatışmadan uzak kalmayı tercih etmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M13'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

### **M14 Varsayımsal Vaka**

Araştırmacının yönelttiği varsayımsal vakaya M14'ün verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

*Ben olayı büyütmezdim, yoksa yoktur derim çeker gelirim...başka bir yol bulurum artık ihtiyaçları gidermek için.*

Bu yanıtta göre M14; varsayımsal vakada çatışmaktansa daha alternatif çözümler ile isteklerini karşılamanın ve çatışmadan uzak kalmanın uygun olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle çatışma yönetim stratejilerinden Kaplumbağa olarak sınıflandırılmıştır. Buna karşılık, kendi verdiği ve yaşadığı örnek M-Ü.M vakası ise aşağıdaki gibidir:

#### **M14'ün Yaşadığı Vaka**

*Üst müdürlerle herhangi bir çatışmam bu güne kadar olmadı ama olsaydı şöyle yapardım; eğer benim isteklerim, olmazsa olmaz araç-gereçler ise ve bunlarda devletin imkanları ile devletin kendi okuluna temin edilmiyorsa o zaman çatışma çıkar bak. Bu durumda bende elimden geleni ardıma koymam ve hem kendim çatışırım hem de resmi yolları kullanırım. Sonuçta ben kendim için istemiyorum; öğrencim için kurum için istiyorum.*

Bu yanıtta göre M14; ihtiyaçları söz konusu olduğunda çatışmaktan kaçınmayacağını ve amacına ulaşabilmek adına her yolu deneyebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle yaşadığı vakada Köpek Balığı olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre M14'ün varsayımsal vakaya verdiği yanıtta çıkan çatışma yönetim stratejisi ile kendi yaşadığı vakada uyguladığı stratejinin örtüşmediği görülmüştür.

Tablo 4.2.1 de ise katılımcıların varsayımsal vakalarda uygun gördüğü stratejiler ile gerçekte uyguladıkları stratejilerin toplam örtüşme ve aykırılık sonuçları incelenerek sunulmuştur:

Tablo 4.2.1.1

*Katılımcıların İdealde Tercih Ettikleri ve Gerçekte Kullandıkları Stratejiler*

VAKA ÇEŞİTLERİ	UYGUN GÖRDÜĞÜ STRATEJİ	GERÇEKTE UYGULADIĞI STRATEJİ	f
Vaka1: MÜDÜR- ÖĞRETMEN VAKASI	M1: Y.Ayıcık	M1: Y.Ayıcık	$f_{\bar{o}}=6$
	M2: Y.Ayıcık	M2: Baykuş	$f_A=8$
	M3: Y.Ayıcık	M3: Y.Ayıcık	
	M4: Tilki	M4: Köpek Balığı	
	M5: Baykuş	M5: Tilki	
	M6: Baykuş	M6: Baykuş	
	M7: Baykuş	M7: Baykuş	
	M8: Baykuş	M8: Baykuş	
	M9: Baykuş	M9: Baykuş	
	M10: Baykuş	M10: Tilki	
	M11: Baykuş	M11: Kaplumbağa	
	M12: Baykuş	M12: Tilki	
	M13: Baykuş	M13: Y.Ayıcık	
	M14: Baykuş	M14: Tilki	
Vaka2: MÜDÜR-VELİ VAKASI	M1: Y.Ayıcık	M1: Köpek Balığı	$f_{\bar{o}}=2$
	M2: Y.Ayıcık	M2: Baykuş	$f_A=13$
	M3: Y.Ayıcık	M3: Köpek Balığı	
	M4: Baykuş	M4: ----	
	M5: Baykuş	M5: Köpek Balığı	
	M6: Baykuş	M6: Köpek Balığı	
	M7: Baykuş	M7: Tilki	
	M8: Baykuş	M8: Baykuş	
	M9: Y.Ayıcık	M9: Köpek Balığı	
	M10: Y.Ayıcık	M10: Baykuş	
	M11: Y.Ayıcık	M11: Köpek Balığı	
	M12: Baykuş	M12: Köpek Balığı	
	M13: Baykuş	M13: Y.Ayıcık	
	M14: Baykuş	M14: Baykuş	
Vaka3: MÜDÜR- MÜDÜR YARDIMCISI VAKASI	M1: Y.Ayıcık	M1: Köpek Balığı	$f_{\bar{o}}=4$
	M2: Y.Ayıcık	M2: Baykuş	$f_A=4$
	M3: Köpek Balığı	M3: -----	
	M4: Köpek Balığı	M4: Köpek Balığı	
	M5: Baykuş	M5: Y.Ayıcık	
	M6: Baykuş	M6: -----	
	M7: Baykuş	M7: Baykuş	
	M8: Tilki	M8: Köpek Balığı	
	M9: Köpek Balığı	M9: -----	
	M10: Köpek Balığı	M10: Köpek Balığı	
	M11: Y.Ayıcık	M11: Y.Ayıcık	
	M12: Köpek Balığı	M12: -----	
	M13: Y.Ayıcık	M13: Y.Ayıcık	
	M14: Y.Ayıcık	M14: -----	

Tablo (devam)

Vaka4: MÜDÜR-MÜDÜR VAKASI	M1: Baykuş	M1: Tilki	$f_{\bar{o}}=0$
	M2: Baykuş	M2: Tilki	
	M3: Tilki	M3: Köpek Balığı	$f_A= 10$
	M4: Baykuş	M4: Köpek Balığı	
	M5: Tilki	M5: Köpek Balığı	
	M6: Tilki	M6: Köpek Balığı	
	M7: Tilki	M7: Köpek Balığı	
	M8: Tilki	M8: Köpek Balığı	
	M9: Köpek Balığı	M9: -----	
	M10: Köpek Balığı	M10: -----	
	M11: Baykuş	M11: -----	
	M12: Tilki	M12: Köpek Balığı	
	M13: Teddy	M13: -----	
	M14: Tilki	M14: Y. Ayıcık	
Vaka5: MÜDÜR-ÜST MÜDÜR VAKASI	M1: Kaplumbağa	M1: Köpek Balığı	$f_{\bar{o}}=3$
	M2: Y. Ayıcık	M2: Y. Ayıcık	
	M3: Y. Ayıcık	M3: Y. Ayıcık	$f_A= 11$
	M4: Köpek Balığı	M4: Köpek balığı	
	M5: Tilki	M5: Köpek Balığı	
	M6: Tilki	M6: Köpek Balığı	
	M7: Tilki	M7: Köpek Balığı	
	M8: Y. Ayıcık	M8: Kaplumbağa	
	M9: Y. Ayıcık	M9: Kaplumbağa	
	M10: Kaplumbağa	M10: Köpek Balığı	
	M11: Kaplumbağa	M11: Y. Ayıcık	
	M12: Tilki	M12: Köpek Balığı	
	M13: Kaplumbağa	M13: Köpek Balığı	
	M14: Kaplumbağa	M14: Köpek Balığı	
			Toplam örtüşme:15
			Toplam Aykırılık:36

Not:  $f_{\bar{o}}$ = Örtüşme frekansı,  $f_A$ = Aykırılık frekansı,



## **Bölüm 5: Tartışma ve Sonuç**

Bu bölümde araştırma sürecinden elde edilen bulgular tartışılmakta, sonuçlar ve bu sonuçlar kapsamında uygulayıcılar ile araştırmacılar için bazı önerilere yer verilmektedir.

### **5.1 Tartışma**

Araştırmada ilkokul, ortaokul, lise ve özel okulda görev yapan eğitim yöneticilerinin; yaş, cinsiyet, okul türü, okul kademesi, ilişkiler ve iletişim ve sonuca verilen önem değişkenlerine göre incelenmiştir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin kendilerine yöneltilen varsayımsal vakalar hakkında uygun gördükleri çatışma yönetim stratejileri ile gerçekte yaşadıkları vakalarda uyguladıkları stratejilerin örtüşüp örtüşmediği saptanmıştır. Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda yorumlanarak verilmiştir.

Araştırmanın birinci sorusu doğrultusunda elde edilen bulgulara göre:

Araştırmada elde edilen bulgulara göre eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde okul türü faktörü ele alındığında farklı stratejiler uyguladığı görülmüştür. Bozdeveci (2016)' nin araştırmasında da okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarının duruma göre yani değişken olduğu farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu araştırmada da okul müdürlerinin her okul türünde genelde farklı bir strateji izlediği belirlenmiştir. Bu durum çalışmamız ile örtüşme göstermektedir. Buna göre sağlık meslek lisesinde görev yapan eğitim yöneticisinin yaşadığı çatışmalarda, eğitim verdiği alan türünün hata kabul etmez bir durumda olduğunu düşünmesi nedeniyle okulun prestijini ve saygınlığını korumak adına daha sert, hükmeden, yetkici, taviz vermez bir tutum seğilediği sonucuna ulaşılmıştır. Mirzeoğlu (2005) de okul müdürlerinin çatışma yönetme stillerinden hükmetme yani rekabet stilini kullandıkları bulgusunu elde etmiştir. Vakıf lisesinde görev yapan eğitim yöneticilerinin, yaşadığı çatışmalarda veli profilinin sosyo-ekonomik düzeyinin daha üst çitade seyretmesinden ötürü iletişime daha sık yer verdiği, taraflara samimiyetle yaklaştığı ve bazı problem çözme konusunda kendinden emin bir duruş sergilediği görülmüştür. Güçlü (2003) 'Lise Müdürlerinin Problem Çözme

Becerileri' hakkında yaptığı araştırmasında benzer bir bulguya ulaşmıştır; buna göre vakıf lisesinde görev yapan müdürlerin, resmi lise müdürlerine göre problem çözme yeteneklerine daha fazla güvenmektedirler. Anadolu lisesinde görev yapan eğitim yöneticilerinin okul başarısını sürekli yüksek ve nitelikli tutmanın, disiplini her zaman korumanın önemli olmasından dolayı çatışma yaşadığı ve yaşayabileceği bütün paydaşlara özellikle veliye taviz vermeyen alttan almayan yetkici yönetsel anlayış ile hareket ettiği tespit edilmiştir. Keleş'in (2000) Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi' konulu araştırması bu bulguyu destekler niteliktedir. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları stratejilere alanyazın referans alınarak bakıldığında Schrupf, Crawford ve Bodine, (1997,20-21) ile Fisher, Ury ve Patton, (1991,13) belirttikleri hükmedici, kazan-kaybet tarzındaki yıkıcı çatışma çözüm stratejilerinin okul müdürleri tarafından kullanıkları saptanmıştır. Turizm otelcilik meslek lisesinde görev yapan eğitim yöneticilerinin uygulamalı ve dolayısıyla daha iç içe ilişkilerin olduğu bir okul türü olmasından ötürü yaşadığı çatışmalarda ilişkilerin devamını ön planda tutarak samimi, içten ve hoşgörüyü yansıtan bir duruş sergilediğine bulgular sonucunda ulaşılmıştır. Araştırmacılar da bizim araştırmamızı destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır; bu bağlamda Rahim, Garret ve Buntzman(1992), yöneticilerin sıklıkla kullandıkları yaklaşımların başında işbirliği-tümleştirme geldiğini belirtmişleridir. Ticaret meslek lisesi yöneticisinin ise görev yaptığı okul türünün de yansması olarak yaşadığı çatışmalarda sık sık uzlaşmacı olmayı tercih ettiği ve çatışma yaşayan her iki tarafında sonuçtan memnun kalacağı kazan-kazan stratejisini kullandığı araştırmamız sonucunda tespit edilmiştir. Daha önceki çalışmaların birçoğu da (Gümüşeli,1994; Kaya,1998; Kılıç,2006; Ural, 1997; Şentürk, 2006), okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerinden en fazla uzlaşma stratejisini uyguladıklarını belirtmişlerdir. İmam hatip lisesinde görev yapan eğitim yöneticisinin ise okul türünün sahip olduğu manevi misyonu avantaja çevirip yaşanan çatışmalarda duygulara hitap edip diğer eğitim yöneticileri gibi otoritesini kullanmadığı ancak manevi yaptırım uyguladığı tanrısal boyutu kullanarak çatışmaları yönettiği evrensel ahlak yerine dinsel ahlak ilkeleri ile çözüm ürettiği saptanmıştır. Burada da okul müdürünün problem çözmek için alternatif yöntemlerin tercih ettiği görülmektedir. Özmen(1997), Arslantaş ve Özkan(2012), Titrek, O., Maral, M., ve Barut Kızılkaya, D. (2015) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin

en çok problem çözme stratejisini kullanmayı tercih ettiklerini tespit etmişlerdir zira bu sonuç bizim araştırmamız ile paralellik göstermektedir.

Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde okul kademesi faktörü ele alındığında farklı stratejiler kullandığı bulgular sonucunda saptanmıştır.

İlkokul kademesinin, eğitim yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini etkileyen bir faktör olduğu saptanmıştır. Eğitim basamağının ilk seviyede olması nedeniyle okul müdürleri öğretmen ve veli ile iletişiminin devamını sağlamak amacıyla genellikle yumuşak, hoşgörülü, sevecen ve ödün veren bir tutum sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşılık literatürde araştırmamızla örtüşmeyen sonuçlar da mevcuttur. Gümüseli(2001) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları yönetmede en çok kaçınma stilini ve buna yakın bir oranda hükmetme stilini kullandıkları, en az tercih ettikleri stil ise ödün verme stili olduğu görülmektedir. Bizim araştırmamızda ise ilköğretim müdürlerinin aksine ödün vermeyi tercih ettikleri görülmüştür. Bu bulgu alanyazında farklı sonuçların da olabileceğini ortaya koymaktadır.

Ortaokul kademesinde ise öğrencilerin TEOG gibi önemli sınavlara hazırlık aşamasında olmaları ve ergenlik dönemi olan hassas bir dönemden geçmelerinin çatışma yönetim stratejilerini etkileyen bir faktör olduğu bulgularda elde edilmiştir. Bunun nedenini şu şekilde açıklayabiliriz; ortaokullarda öğrencilerin ergenlik dönemine girmeye yaklaşması ve çoğunluğunun ergenlik dönemine girmesi ve böylece öğrencilerde görülen sorunların artış göstermesi hatta bazen bu problemlerin ciddi seviyelere ulaşması nedeniyle çoğu zaman ilgili birimlere konuyu yansıtmamak ve okul dışına sızmasını engellemeye çalışmak gayreti önemli bir faktör olup ortaokul yöneticilerini farklı bir strateji kullanmaya teşvik etmiştir. Bu sebeple ortaokul müdürlerinin; veli, öğretmen ve öğrenciyle açık ve şeffaf bir dil kullanarak iletişim sayesinde çatışmalara alternatif ve makul, mantıklı çözümler ürettiği saptanmıştır. Bu nedenle ortaokul kademesi müdürlerinin işbirliği-tümleştirme-problem çözme-uzlaşma stratejisini kullanmayı uygun gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre; Şahin(2007), araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerini empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileri ile problem çözme-tümleştirme stratejisi arasında öğretmen algılarına göre pozitif anlamlı bir ilişki

bulmuş olup bu bulgu araştırmamızı destekler niteliktedir. Rahim(2004)'e göre tümleştirme stratejisi, her iki tarafın çözüm bağlamında doyumunu sağlayan, her iki tarafında ihtiyaçlarını tmleştiren bir stratejidir. (Titrek vd.. 2015), 'ğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları atışma Yönetimi Stratejileri' adlı araştırmasında ortaokulda görev yapan okul müdürlerinin ilkokulda görev yapan okul müdürlerine göre daha sık tümleştirme-problem çözme stili kullandığı sonucuna ulaşmıştır.

Son olarak lise kademesinde, bir önceki basamaklara kıyasla eğitim yöneticilerinin olaylara daha nüktedan, sert, yetkici ve yönetsel bir anlayış ile yaklaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak ise; lise eğitim basamağındaki öğrencilerin daha ergen-yetişkin olması-bağımsız davranmak istemeleri, velilerin öğrencisini geçirmek için tavizler istemesi-farklı talepleri, öğretmenlerin ise izin ve rapor isteme durumlarının söz konusu olmasının lise müdürlerini hükmedici bir yönetici duruşu yansıtmaya yönelttiği bulgularda elde edilmiştir. şahin, Türnüklü ve ztrk, (2002) Lise kademesindeki yöneticilerin kendilerine yansıtılan ğrenci çatışmalarının çözümüne ilişkin stratejiler gözden geçirildiğinde, yöneticilerin sıklıkla dış odaklı, g yönelimli ve yetkeci olduğu söylenebilir. Hükmetme stili daha çok yetkeci bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda yaygın olarak kullanılan (Karip, 1999,63) bir stil olarak yöneticilerin etkiden çok yetkiyi kullandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Diğer bulgularımıza baktığımızda hükmetme stratejisinin daha az kullanıldığını görüyoruz. Konuyla ilgili diğer araştırmalara bakıldığında; Ural (1997), Gümüşeli (2001), şendur (2006) ve şahan'a (2006) göre okul müdürleri okul müdürlerinin en fazla kullandığı çatışma yönetim stratejisinin tümleştirme ve en az kullandığı stratejinin ise hükmetme olduğu araştırmamız sonucuyla paralellik göstermektedir.

Okul atışı altındaki kişilerle olan ilişki ve geçmişten gelen iletişimin çatışma yönetimini etkileyen bir faktör olduğu saptanmıştır. Okul müdürünün, çatışmayı yaşadığı birey ile yakınlığı, ona güven duyması ve geçmişten gelen olumlu-olumsuz izlenimlerinin uygulanacak olan çatışma yönetim stratejisinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Fırat (2010), okul müdürlerinin buldukları kurumda uzun süre çalışan öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetirken duruma göre kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını göstermektedir. Bu bulgu araştırmamızda

elde ettiğimiz sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Tanrıverdi (2008), çalışmasında öğretmenlerin göreve yeni başladıkları okullarında çalışma süreleri arttıkça okul yöneticilerinin çatışmaları yönetme stratejilerinin daha olumsuz olmaya yöneldiğini belirtmiştir. Bu sonuç da bizim araştırmamızdaki ilişki, izlenim ve güven boyutu ile kıyasladığımızda okul müdürünün çatışma yönetim stratejisinin seçiminde duruma göre tercihte bulunduğu hususunda paralellik göstermektedir. Fırat (2010), araştırmasında çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının problem çözme alt boyutu ile okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerileri empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Ayrıca normalde literatürde önemli olmasına rağmen, çatışma yaşadığı kişinin gücünden kaynaklanan bir etkilenme olma ve buna göre strateji belirleme durumu bulgularda çıkmamıştır. Katılımcılardan karşısındakinin gücüne ve sıfatına göre davranmış olması beklenirken şaşırtıcı bir şekilde bu bulguya ulaşılamamıştır. Ancak ikinci araştırma sorusunda gerçekte yaşanmış vakalarda güç ilişkisi bulgusuna ulaşılması ilginçtir.

Sonuca verilen önem ana temasında ise; eğitim yöneticilerinin bir çatışmanın sonunda elde edecekleri menfaat ya da kazanımın önemli bir faktör olduğu ve buna göre strateji tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; çatışma yaşayan bir okul müdürü eğer kendisinin sonuçta haklı olduğuna inanıyor ve yaşanan çatışmanın sonunda ulaşılacak olan karar çok değerliyse kazan-kaybet yani rekabet stratejisinin çok rahat tercih edilebileceği saptanmıştır. Toytok ve Açıkgöz (2013) ‘Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki’ konulu araştırmasında okul yöneticilerinin örgütsel adalet uygulamalarında, en fazla işlemsel adaleti daha sonra da dağıtım adaletini uyguladıkları, en az uyguladıkları adaletin ise etkileşim adaleti olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin en fazla işlemsel adaleti uygulaması okullarında örgütsel ve yönetsel güveni sağlamak istemesi olarak ifade edilebilir. Çünkü yapılan araştırmalar ( Hubbel & MChory-Assed, 2005) işlemsel adaletin örgütsel ve yönetsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Bu bulgulara göre araştırmamız literatür ile örtüşme göstermektedir.

Ayrıca araştırmamızda yaş ve cinsiyete dayalı farklılık gösteren bir bulguya ulaşılamamıştır. Alanyazın incelendiğinde araştırmamızı destekleyen bulguların

mevcut olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; Öztay (2008) yaş ile çatışma çözme stilleri arasında bir bağlantı olmadığını yaptığı çalışmalarla belirtmiştir. Tekkanat (2009), ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir çalışmada; Brown, Trevino ve Harrison (2005) yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin cinsiyete göre bir farklılık teşkil etmediğini belirtmişlerdir. Buna ilave olarak, Yılmaz (2005), Gültekin (2008) ve Özdemir'in (2013) yaptığı çalışmalarda cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca Sungur (2008) ve Arslantaş ve Özkan'ın yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeni ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır.

Araştırmanın ikinci sorusunda elde edilen bulgulara göre;

Eğitim yöneticilerinin kendilerine yöneltilen müdür-öğretmen, müdür-veli, müdür-müdür-yardımcısı, müdür-müdür ve müdür-üst müdür varsayımsal vakalarında kullanmayı uygun gördükleri çatışma yönetim stratejileri ile yine bu vakalara karşılık olarak gerçekte yaşadıkları vakalarda tercih ettikleri stratejilerin örtüşme göstermediği saptanmıştır. Yine beklenmedik bir şekilde eğitim yöneticilerinin bazı vakalara yanıt olarak gerçekte hiç çatışma yaşamadığını ifade etmesi şaşırtıcı bir bulgudur. Aşağıda vakaların birbiri ile ne kadar örtüştüğünü ifade eden bulgular alanyazın ile desteklenerek belirtilmiştir:

Müdür-Öğretmen Vakası: görüşme yapılan 14 eğitim yöneticisinin 6'sının varsayımsal vaka ile örtüşme gösterirken 8'inin aykırılık göstermiş olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin gerçekte uyguladıkları stratejilerin aslında uygun buldukları stratejiler ile çeliştiği saptanmıştır. Varsayımsal vakada öğretmenin yanında olan eğitim yöneticilerinin gerçekte yaşadıkları vakalarda gerekirse taviz vermeyen yönetmelik ve mevzuatları uygulayan hükmedici bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Otrar ve Övün (2006), Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada ise şu sonuca ulaşılmıştır: öğretmenler okul müdürünün kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en çok tümleştirme stilini daha sonra sırasıyla uzlaşma,

ödün verme, kaçınma en az ise hükmetme stiline kullanıldığı belirtilmiştir. Bu bulgu araştırmamız ile ters düşmektedir. Araştırmamızda ise okul müdürlerinin daha çok hükmetme-rekabet stiline kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürünün makam gücü öğretmenlerin ise uzmanlık kudreti vardır. Ancak eğitim kurumlarında öğretmen ile okul müdürünün gücü eşit olmadığı için uzlaşma ya da işbirliği görülse bile, yönetici uzlaşma adı altında hükmetme stiline kullanıyor olabilir. Üst ile ast arasında uzlaşma ya da diğer stiller kullanılsa da bu süreç uzun sürmez (Şendur, 2006).

Müdür-Veli Vakası: görüşme yapılan 14 eğitim yöneticisinin sadece 2'si örtüşme gösterirken 11'inin aykırılık gösterdiği 1'inin ise velileri ile hiç çatışma yaşamadığı saptanmıştır ki bir eğitim kurumunda yöneticinin velisi ile çatışma yaşamamış olması pek mümkün olmayan bir durumdur, bu nedenle elde ettiğimiz bu bulgu şaşırtıcı ve aynı zamanda önemli bir bulgudur. Eğitim yöneticilerinin kendilerine yöneltilen varsayımsal veli vakasına uygun gördükleri çatışma yönetim stratejileri ile gerçekte yaşadıkları vakalarda tercih ettikleri stratejiler çok farklılık göstermektedir. Bulgulara göre; görüşme yaptığımız eğitim yöneticilerinin geneli varsayımsal vakaya işbirliği ya da uyumlu olma yanıtı verirken buna karşılık kendi yaşantıları söz konusu olduğunda bir kısmı velisine karşı uyumlu, bir kısmı uzlaşmacı ancak az bir farkla diğer çoğunluğun ise daha yetkici, baskın ve hükmedici şekilde davrandıkları ortaya çıkmıştır. Özmen ve Aküzüm (2010), araştırmasında bu araştırma ile örtüşmeyen bir sonuç bulmuştur; buna göre okul müdürleri en az hükmetme en çok işbirliği stratejisini kullanmaktadır. Açıkgöz (2009), Uysal (2012), Kılıç (2006) tarafından yapılan çalışmalarda Özmen ve Aküzümle benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu bulguları çatışma yönetim stratejilerinin özellikleri ve farklılıkları yöneticilerin çatışmaya bakış açıları ve okul örgütünün özellikleri bakımından yorumlamak mümkündür. Ayrıca okul müdürlerinin kurumlarında yaşadıkları çatışmaları etkili yönetebilmeleri için çatışma yönetim stratejilerini bilinçli bir şekilde yerinde ve zamanında kullanmaları tutarlı olmalarını sağlayabilir.

Müdür-Müdür Yardımcısı Vakası: görüşme yapılan 14 katılımcısının 4'ü örtüşme gösterirken 4'ü de aykırılık göstermiş olup 6 katılımcının ise yardımcı ile hiç çatışma yaşamadığı ortaya çıkmıştır. Eğitim yöneticilerinin varsayımsal vakada uygun gördükleri çatışma yönetim stratejileri ile gerçekte yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri stratejilerin yarıyarıya örtüşme gösterdiğini görüyoruz ancak büyük

bir kısmının yardımcısı ile hiç çatışma yaşamamış olması bu araştırma açısından ilginç ve önemli bir bulgudur. Zira bir eğitim yöneticisinin günümüz eğitim sisteminin yoğun temposu altında yardımcısı ile hiç çatışmamış olması çok enteresan bir bilgidir. Yöneticilerin varsayımsal vakada yardımcısına destek olan, işbirliği içeren bilge bir tutum sergilemeyi uygun görürken yaşadıkları vakalarda eşit olarak bir kısmının uyumlu, bir kısmının yetkici yönetsel bir yaklaşım ile hareket ettiği saptanmıştır. Aslan (2008) araştırmasında araştırmamızın sonunuca ile benzerlik gösteren bir bulgu elde etmiştir; buna göre astlar ve üstler en fazla uzlaşma yöntemini ve az bir düzeyde ise hükmetme yöntemini kullanmaktadır. Yine benzer bir bulgu olarak Türkiye deki yöneticilerin çatışma çözümü yöntemleri arasında taraflar arasındaki güç ilişkilerine dayalı olarak otoriter yöntemi ya da kaçınma yöntemi uyguladıkları görülmüştür (Kozan, 1989).

Müdür-Müdür Vakası: görüşme yapılan 14 eğitim yöneticisinin bu vakada 10'u aykılık göstermiş 4'ünün ise eşmakam arkadaşı ile hiç çatışma yaşamadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çatışma yaşamadığını ifade eden eğitim yöneticilerinin iyi ve samimi ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca bu vakada eğitim yöneticilerinin hiçbirinin varsayımsal vaka ile örtüşme göstermediği sonucundan aynı statüde olduğu birine gerçekte taviz vermedikleri ortaya çıkmıştır. Gerektiğinde kurumun menfaatleri için eşmakam arkadaşı ile de olsa çatışabilecekleri bulgusu ortaya çıkmıştır. Üngüren (2008), araştırmasında farklı kurumlar arasında yöneticilerin de sık sık çatışma yaşadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışılan pozisyonun çatışma yönetiminde istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda üstünlük kurma stratejisinin hakim olarak kullanıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Erdoğan, (1999,155) kurumlar arasında meydana gelen çatışma benzer fiziki ve sosyal ortamda bulunan, birbiri ile etkileşim içerisinde olan yöneticilerde en fazla görülen çatışma türü olduğunu belirtmiştir. Alan yazındaki bu bulgular araştırma sonucumuzla benzerlik göstermektedir.

Müdür-Üst Müdür Vakası: görüşme yapılan 14 eğitim yöneticisinin 3'ü varsayımsal vaka ile örtüşme göstermiş 11'inin ise aykırılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin büyük bir kısmının üst müdürü ile çatışmaya uzak durduğu ilişkilerin devamının istek ve taleplerden daha önemli olduğu ya da saygı



duyma ve çatışmadan kaçınma davranışının ön plana geçmesi davranışı saptanmıştır. Varsayımsal vakada genellikle uygun buldukları strateji cesaretvari olsa da gerçekte büyük bir kısmının itaatkar olduğu görülmüştür. Böylece yöneticilerin idealize ettikleri düşünceler ile gerçekte yaşadıkları birbiri ile ters düşmektedir. Buna karşılık literatür incelendiğinde; Eren, (2000,535) örgütlerde en çok rastalanan bireyler arası çatışma ast-üst arasında yaşanan çatışmalar olduğunu belirtir. Araştırma bulgumuz, Rahim'in (1986), ABD yöneticilerinin çatışma çözümlerinde, üstlerine uyma, kaçınma yöntemini benimsedikleri bulgusuyla örtüşme göstermektedir. Fırat (2010) ise okul müdürlerinin kaçınma stratejisini kullanma nedeninin konum farkından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.



## 5.2. Sonuç

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanmayı tercih ettikleri stratejiler yaş ve cinsiyete göre değişmemektedir.

2. Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanmayı tercih ettikleri stratejiler okul türüne göre farklılık göstermektedir.

3. Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanmayı tercih ettikleri stratejiler okul kademesine göre farklılık göstermektedir.

4. Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanmayı tercih ettikleri stratejiler ilişki ve iletişim faktörüne göre değişiklik göstermektedir.

5. Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanmayı tercih ettikleri stratejiler sonucun değerine göre değişiklik göstermektedir.

6. Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanmayı tercih ettikleri stratejiler eğitim kurumu altındaki bütün paydaşlara göre ( veli, öğretmen, öğrenci, eşmakam arkadaş, müdür yardımcısı, üst müdür) değişiklik göstermektedir.

7. Eğitim yöneticilerinin müdür-veli varsayımsal vakasında uygun gördüğü strateji ile gerçekte uyguladığı strateji örtüşme göstermemiştir.

8. Eğitim yöneticilerinin müdür-öğretmen varsayımsal vakasında uygun gördükleri strateji ile gerçekte uyguladığı strateji örtüşme göstermemiştir.

9. Eğitim yöneticilerinin müdür-müdür yardımcısı varsayımsal vakasında uygun gördükleri strateji ile gerçekte uyguladığı strateji örtüşme göstermemiştir.

10. Eğitim yöneticilerinin müdür-müdür varsayımsal vakasında uygun gördükleri strateji ile gerçekte uyguladığı strateji örtüşme göstermemiştir.

11. Eğitim yöneticilerinin müdür-üst müdür varsayımsal vakasında uygun gördükleri strateji ile gerçekte uyguladığı strateji örtüşme göstermemiştir.

### **5.3 Öneriler**

Aşağıda araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır:

#### **5.3.1 Uygulayıcılara öneriler**

1. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici olmak isteyen kişileri eğitim yönetimi alanında kendini geliştirebilecek hizmetiçi eğitim ve seminerlere yönlendirmesi ile eğitim yöneticilerinin bu alanda daha eğitilmiş ve bilinçli olmalarını sağlayabilir.

2. Eğitim yöneticilerinin kurumlarında yaşanan çatışmalarda daha hızlı, net ve verimli sonuçlar elde edebilmesi için eğitim kurumlarında çatışma yönetimi hakkında bilgi sahibi aracı bir kurumun olması çatışmaların sağlıklı bir şekilde çözüme ulaşması ve elverişli sonuçlar alınması olasılığını arttıracaktır.

3. Yöneticilerin birçoğu çatışmaların iletişimsizlikten kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu nedenle eğitim kurumlarında bulunan bütün paydaşlara iletişim içerikli eğitimler verilmesi kişiler arasındaki husumetlerin ve anlaşmazlıkların çatışmaya dönüşmeden giderilmesine katkıda bulunabilir.

4. Eğitim yöneticilerinin yaşanan çatışmalarda iletişim eksikliğini giderecek yöntem ve teknikleri bilinçli bir şekilde kullanması daha uygun olacaktır.

5. Eğitim yöneticilerine; veli, öğretmen, öğrenci, müdür yardımcısı ve üst müdürleri ile yaşanabilecek olası çatışmaların yönetiminde kullanılacak stratejiler hakkında bilgilendirilmesi için cazip ve teşvik edici hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

#### **5.3.2 Araştırmacılara öneriler**

1. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan eğitim yöneticileri ile yapılan bu çalışma üniversitelerde de yapılabilir.

2. Bu araştırmada bazı değişkenlere ilişkin (yaş, cinsiyet, g ilişkisi) hiçbir sonuca ulaşlamamıştır. Bu sebeple bu değişkenler ile ilgili yeni bir çalışma yapılması daha farklı sonuçlar elde edilebilmesi açısından faydalı olabilir.

3. Bu alışma daha farklı bölgelerde ve farklı illerde uygulanırsa çok çeşitli yönetim tarzları ve iletişim, uygulama stillerine ulaşılabilir. Böylece tek bir yargıya ulaşmaktansa daha zengin bilgiler elde edilebilir.

4. Benzer bir çalışma nicel araştırma yöntemleri ile de yapılabilir ve bu şekilde daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği. *Personel Geliştirme Merkezi, 10*, 107-108.
- Akat, İ. (1994). *İşletme yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Akkirman, A., D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 13* (2), 1-11.
- Aktan, C. C. (1999). *Toplam ahlak felsefesi ve toplam ahlak*. Ankara: Arı Düşünce ve Toplumsal Değişim Derneği Yayınları.
- Alan, M. E. (2001). *Örgütsel çatışma yönetimi ve örnek olay* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- Alper S., & Tjosvold, K. S. (2000). LAW: Conflict management, efficacy and performance in organization teams. *Personnel Psychology, 53* (3).
- Alpugan, O., Demir, H. ve Oktav, M. & Üner, N.(1997). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.
- Avruch, K. & P.W. Black, (1991). The Culture Question and Conflict Resolution. *Peace and Change. 16* (1), 22-45.
- Ateş, M. (2004). *Çatışma*. <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>. Kaynaktan 18/01/2016 tarihinde alınmıştır.
- Atiker, M. (2006). *Çatışma*. Konya: Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi.
- Aydın M.(1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboglu Yayınevi.
- Aydın, A. (1998). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organizations*. Boston: Allyn And Bacon.
- Bartol, K.M. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Başaran, E. İ. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Baylanecek., E. (2003). *Örgütlerde kişilerarası - gruplararası çatışmalar* (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Baksı, H. (1998). *Örgütlerde çatışma ve yönetimi: bir seyahat acentasındaki yöneticilerin, çatışma yollarının, içinde buldukları durumla uygunluğunun tespit edilmesi ve yönetime bir öneri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım.
- Bergman, T.J., & Volkema, R.J. (1989). *Understanding and managing interpersonal conflict at work: its issues, interactive processes, and consequences: managing conflict: an interdisciplinary approach*. New York: Praeger Publishers.
- Blake R. R. vd, (1964). *Managing intergroup conflict industry*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bolman, L. G, & Deal, T. E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations'* San Francisco: Jossey-Bass.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (Onbirinci Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Briggs, L. D. (1986). High morale descriptors. *The Clearing House*, 9 (7): 316-31.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., (2002). *Organizasyon ve yönetim* (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2001). Yönetici adaylarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Araştırmaları*, 5 (1), 36-44.
- Can, T. (2003). Bolu orta öğretim okulları yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2(3).

- Canlı, E. (2001). *Örgütlerde kişiler arası çatışmalar* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Carrol, A. B. (1993). *Business and society : Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South.
- Caudron, S. (1999). The hard case for soft skills. *Workforce*, 78(7), 60-66.
- Cüceloğlu, D. (1995). *Yeniden insan insana* (10. Bası). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Creswell, j. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Daglı, B., ve Sıgır, U. (2014). The leader's role in conflict management as mediator. *Research Journal of Business & Management*, 1(2), 87-102.
- Davis, K. (1998). *İşletmede insan davranışı-örgütsel davranış*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Demirtaş, H., & Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of conflict*. New Heaven: Yale University Press.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y, (2003). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, Z. (2001). Küçük İşletmelerde Kriz Yönetimi. *Girişim Dergisi*, 16 (8).
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Dökmen, Ü. (1997). *İletişim çalışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Earnest, G.W., & McCaslin, N.L. (2000). Extension administrators approach to conflict management: A study of relationships between conflict management styles and personality type. *Journal of Agricultural Education*, 35 (3), 18-22.
- Efil, İ. (1987). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Örnek Kitapevi.
- Elma, C. & Demir, K.(2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertekin, Y.(1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertekin, Y. (1982). *Örgütsel çatışma. Yönetim psikolojisi* (Editör: T. Ergun). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 201.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M, (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Fritz, S. M., Lunde, J. P., Brown, W. & Banset, E.A. (1999). *Interpersonal skills for leadership*. Prentice Hall Upper Saddle River, Nj 07456.
- Folger, P. J., Poole, S. M. & Stutman, K. R. (2013). *Çatışma yönetimi: İlişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler*. (Çev: F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayınları.
- Folger, J, Poole, M. & Stutman, R. (2013). *Working through conflict*. Boston: Pearson Education.
- Graham, R., (1994). *Mary parker follett- prophet of management*. USA: Harvard Business Pres.



- Gümüşeli A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güllüoğlu, Ö, (2013). Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36, 193-218.
- Gross, A. M. & Guerrero, K. L., (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim’s organizational conflict Styles. *International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200–226.
- Hall, J., (1969), *Conflict Management Survey: A Survey of One’s Characteristic Reaction to and Handling of Conflicts Between Himself and Others*, TX, Teleometrics, Conroe.
- Hendricks, W. (1991). *How to manage conflicts*. Kansas: National Pres Publications.
- Hellriegel, D. & Slocum. J. W. (1978), *Management: contingency approaches* (Second edition). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (1991). *Organizational behaviour* (2. Edition). New York: Prentice Hall.
- Jones, S. (1997). The internet: Critical issues. *Critical Studies in Mass Communication*, 14 (2).
- Johnson, D. & Johnson, F.P., (1994). *Joining together- group theory and group skills*, London: A Paramount Communications Company.
- Kahn, R. L. & Boulding, E. (1964). *Power and conflict in organizations*. London: Stanley Horse Ltd..
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. & Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 327-340.

- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi* (5.Baskı). Ankara: Pegem A.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 137–158.
- Keltner, J.W. (1994). *The management of struggle*. New Jersey: The Hampton Press, Inc., Cresskill.
- Kılınç, T. (1985) Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 103-124.
- Kılınç, T. (1986). Örgütlerde çatışma, başa çıkma yöntemleri ve yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (15).
- Kılıç, M. (2001). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*. Yönetim ve organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kindler, A. (1996). Artistic learning in early childhood: A study of social interactions. *Canadian review of art education*, 21 (2), 91 – 106.
- Koç, U. (2008). Örgütsel öğrenme, sonuçları ve İMKB’de bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozan, M. K.. (1994). Conflict Managements in Turkey (In Afzalur Rahim and Albert A. Blum, eds.). New York: Global Perspectives on Organizational Conflict.

- Litterer, J. (1970). *Conflict in Organization: A Re-examination*. Sexton P. William (ed), *Organization Theories*, Ohio: Bell and Howel.
- March, J.G. & Simon, H.A., (1975). *Örgütler* (Çevirenler: Bozkurt, Ö. & Onaran, O.). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Mayer, R. J. (1990). *Conflict management. the course to confront*. Columbus.Richland: Battelse Press.
- McKenna, S., & Richardson, J., (1995). Business value, management, and keeping the conflict under control: Contemporary singapore headlines. *Journal of Management Development*, 14 (4): 55-70.
- Medcalf, H., & Unwick, L.D. (2003). *Dynamic administration: The collected papers of mary parker follett* (Vol. III). New York & London: Harper&Brother Publishers.
- Mescon H., Albert, M. & Franklin K. (1988). *Management* (Third Edition). New York: Harper and Row Publishers.
- Millins, L. J. (1989). *Management and organizational behavior* (Second Edition), United Kingdom: Pitman Publishing Company.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2), ss. 51–56.
- Moore, C. W. (1996). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, J. (1994). *Managing conflict at work, business one*. New York: Irwin/Mirror Press.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, R. A., (1999), *Organizational behavior, the person-organization fit*, New Jersey: Prentice Hall.
- Newstorm, J. W., & Davis, K. (1993), *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: Mc Graw-Hill Inc.

- Osland, J. A. (2001). *Theoretical models of the relationships among attachment, empathy and relationship satisfaction*. New York: University at Albany, State University of New York.
- Owens, R.G.(1998). *Organizational behavior in education*. USA: Allyn and Bacon.
- Öner, Ş. (2000), *Belediye yönetim kararlarında sivil toplum kuruluşlarının etkinliği (Gaziantep-Kahramanmaraş -Bingöl Örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özalp, İ. (1987). Japon yönetim biçimi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (1).
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (1996), *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, F. & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2(2), 65-75.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative tethods in evaluation*. Newbury Park, Sage.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict, concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Pruitt, G. D., (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27. 167–194.
- Pruitt, G. D. & Rubin, Z.J., (1986), *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York:Random House.
- Rahim, M. A., (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 28, 368–376.
- Rahim, M. A., (1986). Referent Roles and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*, 125 (1), 79–86.

- Rahim, M. A. & Magner, R. N., (1995), Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122–132.
- Rahim A., (2000). Empirical studies on managing conflict, *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 5–8.
- Rahim, M. A. & Bonoma, V. T., (1979), Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention, *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. New York: Connecticut Praeger Publishers.
- Rahim, M.A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 11(1), 5-8.
- Rahim, M. A., (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206–235.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rollinson, D. (1998), *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*, Longman, Addison Wasley.
- Robbins, S, (2005). *Essentials of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ross, M. H., (1993). *The Management of Conflict*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Sandole, D. & Kelman, H. (1993), *Conflict resolution theory and practice integration and application*. New York: Manchester University Press.
- Sarı, S., (2005). *İlköğretim 5. sınıf öğrencilerine çatışma çözümü becerilerinin kazandırılmasında akademik çelişki, değer çizgisi ve güdümlü tartışma*

- yöntemlerinin etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Adana.
- Saygı, E. B. (2003). Örgütlerde kişilerarası gruplararası çatışmalar. <http://www.TurkStudent.net> (04.05.2005).
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sims, R., R. (2002). *Managing organizational behavior*. Quorum Books.
- Sorenson, R. L., Morse, E.A. ve Savage, G.T., (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International Journal of Conflict Management*, 10, 25–40.
- Sökmen, A. & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Snowden, P. & Richard, G., (1998). *School leadership and administration: Important concepts, case studies and simulations*, New York: McGraw-Hill.
- Snyder, J. C. (1970). *Introduction to architecture*. New York: McGraw- Hill Publication.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London: Sega.
- Stockwell, R. G. (1997). Effective communication in managing conflict. *CMA Magazine*, 71, 6-7.
- Stoner, J. A.F. (1978), *Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sözen, D. (2002). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi* ( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendur, E. F. (2006). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Szilagy, A. D. & Wallace, M. J. (1980), *Organizational Behavior and Performance* (Second Edition). California: Goodyear Publishing Company,.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, E. U. (1995). *Öğretmenlerin ve öğrencilerin empatik tepkileri ile öğrencilerin kendilerine verilmesini istedikleri empatik tepkilerin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2.baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (Yenilenmiş 7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tağraf, H. & Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Takan, O. M. (1997). *Örgütlerde çatışma, rol çatışması, stres nedenleri ve çözümleri-bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taştan, S. (2003). Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri. (<http://www.humanresources-focus.com/makale016.asp>. Erişim Tarihi: 22.11.2009)
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan H. & Baysal A.C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın.
- Tekarslan & Erdal (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.
- Tjosvold, D. (1993). *Learning to manage conflict. getting people to work together productively*. New York: An Imprint Of Macmillan, In

- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organisation-stimulate diversity and create unity*. New York: Addison-Wesley publishing Company.
- Tengilimoğlu, D., (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (2), 123-144.
- Tolunay, N. (1990). *Örgüt içi çatışmalar ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili bir araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul : İstanbul Üniversitesi.
- Topaloğlu, C. & Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi, yayınlanmamış* (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tevrüz, S. (1999). Çalışma amaçları, bireyselci ve toplulukçu olma, çalışmanın yaşam içinde kapladığı yer. *M.Ü. Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Bülteni*, 5, 3-11.
- Thomas, W. K. & Kilmann, R. H., (1974), Thomas-KilmannConflict Mode Instrument, NY, Tuxedo, Xicon.
- Thomas, W. K., (1976). Conflict and conflict management (M.D. Dunette (der.)), Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde, Rand McNally, Chicago, 2, ss.889-935.
- Thomas, K. W. & Ruble, T. L. (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (1977). *Yeni yazım kılavuzu*. Ankara: TDK Yayınları.
- Usal, A., & Kuşlivan, Z. (1997). *Davranış bilimleri*. İzmir: Barış Yayınları.
- Ünver, S., (2002). *Örgütsel çatışma ve çatışma çözümleme yaklaşımlarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı. İzmir.



Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human Science for an action sensitive pedagogy*. Albany, NY: Suny Press.

Yeloğlu, H.,O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 133–152.

Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: Stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2, 195-209.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

**Adı, Soyadı:** Kübra KÖZ

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Köse, 14.10.1988

### **Eğitim Yaşamı:**

2014-2016: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlama Bölümü Yüksek Lisans Programı, İstanbul

2008-2012: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Okulöncesi Eğitim Öğretmenliği, Eskişehir

2002-2006: Kalaba Anadolu Kız Meslek Lisesi, Ankara

### **İş Tecrübesi :**

2012-2015: Sarıyer Ortaokulu Anasınıfı Öğretmenliği, İstanbul

2012-2015: Sarıyer Ortaokulu Müdür Yardımcılığı, İstanbul

2015-2016: Orgeneral Emin Alpkaya Ortaokulu Anasınıfı Öğretmenliği, İstanbul

**Yabancı Dil :** İngilizce

EK1.

**EKLER**  
**A GÖRÜŞME ONAY FORMU**

GÖRÜŞME ONAY FORMU

Sayın Katılımcı,

Ben Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Teftiş ve Planlama bölümünde Yüksek Lisans öğrencisiyim. Ve bu üniversitede Tez yazmak üzere bilimsel bir araştırma yürütüyorum. Araştırmam hakkında gerekli veriyi elde etmek için sizinle bir görüşme yapmam gerekiyor. Sizin tecrübe ve deneyimleriniz benim için çok önemli ve bu araştırmaya katılmanız beni çok mutlu edecektir.

Bu araştırmada kurum ve kişi isimleri kesinlikle gizli tutulacaktır. Sizin için uygunsa bu görüşmeyi ses kayıt cihazı eşliğinde yapmak istiyorum. Eğer isterseniz araştırmanın sonucunu öğrenebilirsiniz.

İletişim Bilgilerim:

E-posta: [kubrazoz.2629@gmail.com](mailto:kubrazoz.2629@gmail.com)

İletişim Numarası: 0 546 646 2806

KÜBRA KÖZ

**EK2:**

## **B MÜLAKAT SORULARI**

### **Araştırma Sorusu 1'e İlişkin Mülakat Soruları**

- 1.) Kaç yaşındasınız?
- 2.) Meslekte ve yöneticilikte kaçınıcı yılınız?
- 3.) Görev yaptığınız okul türü nedir?
- 4.) Görev yaptığınız okul kademesi nedir?
- 5.) Bir eğitim yöneticisi olarak kurumunuzda yaşanan çatışmalar ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
- 6.) Kurumunuzda meydana gelen çatışmaları nasıl yönetiyorsunuz?
- 7.) Genelde çatışmalar nasıl sonuçlanır?
- 8.) Çatışmaları hangi yöntem veya stratejilerle yönetirsiniz?
- 9.) Size göre çatışmalar en ideal hangi stratejiyle yönetilmeli?
- 10.) Çatışma yönetme stratejileri hakkında görüşleriniz nelerdir?

### **Araştırma Sorusu 2'e İlişkin Mülakat Soruları**

- 1.) Örnek vaka değerlendirmeleri (müdür-veli):

-Sayın müdürüm, şimdi size müdür ile veli arasında yaşanmış örnek bir vaka sunacağım ve sizin bu vakayı nasıl yönetmeyi uygun gördüğünüzü inceleyeceğiz, ardından da sizin herhangi bir velinizle gerçekte yaşadığınız bir vakanızdan bahsetmenizi bu vakayı nasıl yönettiğinizi ve hangi yöntemle çözdüğünüzü anlatmanızı rica edeceğim. Örnek vakayı anlatmaya başlayayım mı?

- 2.) Örnek vaka değerlendirmeleri(müdür-öğretmen):

-Sayın müdürüm, şimdi size müdür ile öğretmen arasında yaşanmış örnek bir vaka sunacağım ve sizin bu vakayı nasıl yönetmeyi uygun gördüğünüzü inceleyeceğiz, ardından da sizin herhangi bir öğretmeninize gerçekte yaşadığınız bir vakanızdan bahsetmenizi bu vakayı nasıl yönettiğinizi ve hangi yöntemle çözdüğünüzü anlatmanızı rica edeceğim. Vakayı anlatmaya başlayayım mı?

3.) Örnek vaka değerlendirmeleri(müdür-müdür yardımcısı):

Sayın müdürüm, şimdi size müdür ile müdür yardımcısı arasında yaşanmış örnek bir vaka sunacağım ve sizin bu vakayı nasıl yönetmeyi uygun gördüğünüzü inceleyeceğiz, ardından da sizin müdür yardımcınızla gerçekte yaşadığınız bir vakanızdan bahsetmenizi bu vakayı nasıl yönettiğinizi ve hangi yöntemle çözdüğünüzü anlatmanızı rica edeceğim. Örnek vakayı anlatmaya başlayayım mı?

4.) Örnek vaka değerlendirmeleri(müdür-müdür):

Sayın müdürüm, şimdi size müdür ile bir başka müdür arasında yaşanmış örnek bir vaka sunacağım ve sizin bu vakayı nasıl yönetmeyi uygun gördüğünüzü inceleyeceğiz, ardından da sizin herhangi bir müdür ile gerçekte yaşadığınız bir vakanızdan bahsetmenizi bu vakayı nasıl yönettiğinizi ve hangi yöntemle çözdüğünüzü anlatmanızı rica edeceğim. Örnek vakayı anlatmaya başlayayım mı?

5.) Örnek vaka değerlendirmeleri(müdür üst müdür):

Sayın müdürüm, şimdi size müdür ile bir üst müdür arasında yaşanmış örnek bir vaka sunacağım ve sizin bu vakayı nasıl yönetmeyi uygun gördüğünüzü inceleyeceğiz, ardından da sizin herhangi bir üst müdür ile (şube müdürü, ilçe müdürü) gerçekte yaşadığınız bir vakanızdan bahsetmenizi bu vakayı nasıl yönettiğinizi ve hangi yöntemle çözdüğünüzü anlatmanızı rica edeceğim. Örnek vakayı anlatmaya başlayayım mı?

**EK3.**

C. Vaka 1

Müdür-Öğretmen

### WHATSUP KULLANMAK ZORUNDA DEĞİLİM

Eğitim kurumlarında dönem başlamadan önce her Eylül ayında düzenlenen hizmet içi seminerinden sonra okulun eğitim öğretime hazırlanması gerekiyordu. Bu sebeple ders programının yapılması, kurs programının bitirilmesi zaman alacaktı ki kursların olacağı okullara seminer döneminden sonra bildirildi. Okul müdür yardımcısı Cüneyt Bey bu kadar işi nasıl kısa zamanda bitirebilirim diye düşünürken aklına son zamanlarda çok popüler olan iletişim ve bilgi yayma yöntemi olan Whatsup'tan faydalanmayı düşündü. Nasıl olsa bütün öğretmenlerin telefon numarası Cüneyt Bey'de vardı ve yapması gereken sadece bir öğretmen grubu kurmak ve mesaj atmaktı. Böylece tek tek öğretmenleri aramaktan kurtulmuş olacaktı. Hemen bir grup kurdu ve şu mesajı yazdı: 'Merhaba arkadaşlar, destekleme ve yetiştirme kursunda görev almak isteyen öğretmen arkadaşların bugün e-kurs.eba.gov.tr adresinden saat 14:00'e kadar girişlerini yapmaları gerekiyor. İşte öğretmenlere gönderilen mesaj tam da böyleydi. Öğretmenler sistem kapanmadan başvurularını yapıp hafta sonu kurslarında görev yapma hakkını kazanacaktı.

Ekim ayında okullar açıldıktan sonra Gülşah öğretmen kurslara ne zaman başvuru yapılacağını ve eğitime hangi hafta başlanacağını sormak için Cüneyt Beyin yanına gitti. Ancak Cüneyt Bey kurs başvuru tarihinin çoktan geçtiğini ve bu duyuruyu whatsup yoluyla yaptıklarını söyledi. Gülşah öğretmen ise böyle önemli bildirimlerin resmi olarak yapılması gerektiğini kendisinin whatsup kullanmadığını hatta kullanmak zorunda olmadığını ifade etti. Ancak Cüneyt Bey aldırmandan devam etti ve 'hiç mi kimseyle görüşmediniz ya da bir öğretmen arkadaşınıza da mı sormadınız'.

Gülşah öğretmen bunun üzerine okul müdürü Leyla Hanım ile görüşmenin daha doğru olacağını düşündü. 3 gün sonra Leyla Hanım'ın yanına gitti ve durumu anlattı fakat Leyla Hanım 'artık öğretmen isimlerini gönderdiğini zaten gönderilecek

öğretmen isminin az olduğunu ve yazsa da bir anlamı olmayacağını ‘ söyleyince Gülşah öğretmen:

’ ama bu benim hakkım neden zorluk çıkarıyorsunuz Leyla hanım ben her zaman görevini yerine getiren ve çalışan bir öğretmen oldum’ dedi.

Müdür Leyla hanım ise:’ siz de hep sorun çıkarıyorsunuz’ diyerek cevap verdi. Çok kırılan Gülşah öğretmen başka çıkar yolu kalmadığı kanısına vardı ve soluğu ilçe milli eğitim müdürlüğünde aldı. Evet, idareyi şikayet etmişti ve aradan çok geçmeden okula müfettişler geldi.



**EK3.**

C.2 Vaka 2

Müdür-Veli

**HALLOWEEN YAPIYORSUNUZ  
NEDEN RAMAZAN EĞLENCESİ DÜZENLEMİYORSUNUZ ?**

Olay bir özel eğitim kurumunda geçmektedir. Velilerden ve öğrencilerden gelen yüksek talep üzerine okul müdürü Cenk Bey Halloween partisi yani cadılar bayramı yapılmasına karar verir. Ciddi bir organizasyon düzenlenir, görkemli bir parti ile öğrenciler Hristiyan geleneğine ait olan Halloween partisi yapılır. Okulun büyük bir bölümü memnundur ancak bir veli bu durumdan rahatsızdır. Partinin ertesi gün okul müdürü Cenk Bey ile görüşmeye gelir: görüşmeye gelen Emre bey biraz sinirli bir ses tonu ile ‘ kendi gelenek ve geleneklerimizi unutup bize hiç de ait olmayan bir hristiyan partisi yapıyorsunuz okulda ki burada benimde çocuğum okuyor Cenk Bey’ diyerek söze başladı. Cenk Bey şaşkın bir şekilde ‘talep üzerine yaptık efendim ne var bunda sakın olun biraz ‘ dese de Emre Bey yine daha kızgın bir şekilde sözlerine devam ederek ‘ adil davranın öyle ise madem Halloween mı neyse işte yapıyorsanız, ramazan eğlencesi de yapın, neden yapmıyorsunuz?’ artık daha öfkeli idi Emre Bey. Cenk Bey ‘bakın çok fazla talep vardı, bizde yaptık ayrıca hoş bir eğlenceydi neden bu kadar rahatsız oldunuz anlamıyorum ramazan eğlencesi için talep gelmedi bize’ diyerek cevap verdi. Ancak Emre Bey sakinleşmiyor git gide daha öfkeleniyordu. Kendini tutamayıp bağırdı ve’ ben ramazan eğlencesi de yapılmasını istiyorum madem bende bu okula yüklü bir ücret ödüyorum benimde isteklerim olacak ‘ diyerek kapıyı çarpıp gider. Cenk Bey ise ne yapacağını bilmez bir halde öylece kalakalmıştır.



### **EK3.**

### **C.3 Vaka 3**

#### **Müdür-Müdür Yardımcısı Vakası**

#### **EK DERS**

Okul müdürü Arzu Hanım, dönem başında müdür yardımcılarına görevlerini tebliğ etmiş ve hepsine ne kadar sürede yapmaları gerektiğini bildirmişti. Okulda her şey yolunda gidiyordu bir şey dışında. Ali Bey kendisine verilen ek ders görevini her ay aksatıyordu ve ek derslerin geç yatması nedeniyle öğretmenler sürekli Arzu Hanıma gelip şikayet bildiriyordu. Okul başladığından bu yana Ali Bey görevini hiçbir zaman tam gününde yapmamıştı ve sürekli okul müdürünün uyarılarına maruz kalıyordu. Son ek ders yatış tarihi geçtikten sonra öğretmenlerden Zeliha Hanım okul müdürüne gelip ‘ siz nasıl idaresiniz, bir ek dersi yapmak bu kadar mı zor anlamıyorum, ihtiyacımız var ama ücret hala yatmamış’ ifadesini birazda sesini yükselterek kullanmıştı. Arzu Hanım bu durumdan aylardır muzdarip olduğundan öğretmeni sakinleştirip en kısa zamanda çaresine bakılacağını söyledi ve hışımla Ali Beyin odasına gitti. Gittiğinde Ali Bey odasında kahve içiyordu, Arzu hanımı görünce neden geldiğini anlayamadı. Arzu Hanım ‘Ali bey yeter artık bu kadar savsakladığımız, ek dersi yine yapmamışsınız, ayıp değil mi öğretmenlere mahçup oluyoruz’ dedi kızgın bir şekilde. Ali Bey ise ‘ ne olmuş yani biraz geç alsalar başka işlerim vardı onları hallettim tamam yaparım bugün’ diyerek umursamaz bir halde cevap verdi. Arzu Hanım iyice sinirlenmişti, tartışmaya başladılar ve bunun üzerine Ali Bey odadan ayrıldı böylece olay hiçbir sonuca bağlanamamıştı.

**EK3.**

C.4 Vaka 4

Müdür-Müdür

### BİR BAHÇE İKİ OKUL

Son yönetmelik ile okulların ayrılması nedeniyle bazı fiziki düzenlemelerle bahçenin de bölünmesi gerekiyordu. Ortaokul müdürü Ömer Bey ve ilkokul müdürü Ali Bey bu konuda bir türlü anlaşamıyordu, her iki okulun müdürü de bahçenin büyük bir kısmının kendi öğrencilerine kalması için gayret gösteriyordu. Ömer Bey özellikle ortaokul öğrencilerinin yaş ve fizik olarak büyük ve yetişkin olması, okul mevcudunun kalabalık olması, beden eğitimi derslerini genellikle bahçede yapmak zorunda olması sebebi ile bahçenin büyük bir bölümünü kullanmak istiyordu. Ali bey ise alanı rahat kullanmak ve resmi törenlere genellikle ilkokulun hazırlık yapıyor olması nedeniyle ilkokula kalan alanın büyük olmasından yanaydı. Ayrıca ilkokul müdürü ortaokulun kapısının caddedeki kavşak tarından açılmasını istiyordu ki bu çocukların giriş-çıkışları için büyük tehlike oluşturuyordu ve kot farkından ötürü oraya kapı açılırsa okul su baskınları ile baş etmek zorunda kalacaktı. İki okul müdürü de mühendislerle birlikte hazırlanan projeleri İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne gönderdi. Ancak İl Milli Eğitim Müdürlüğü ortaokul projesini hiç incelemeyen direkt ilkokulun projesini kabul edince ortaokul müdürü Ömer Bey buna itiraz etti ve dilekçesini yolladı. Bu dilekçe üzerine şube müdürü bir heyetin okula gidip inceleme yapmasını istedi. 1 hafta sonra mühendislerden oluşan heyet gelip okulu inceledi ve fiziki koşulların ortaokulun aleyhine olduğu bir kez daha ortaya kondu. Ancak buna rağmen İl Milli Eğitim Müdürlüğü ilkokulun projesini kabul edince ortaokulun müdürü Ömer Bey itirazını tekrarlayınca İl Milli Eğitim Müdürlüğü şimdilik hiçbir çalışma yapılmaması konusunda her iki tarafı da uyardı. Bu yüzden okul bahçesinin bölünmesi askıya alındı her hangi bir çalışma yapılamıyor ve sakıncalar hala devam ediyor.

## Müdür-Üst Müdür Vakası

## KAYNAK SIKINTISI

Bir devlet okulunda görev yapan okul müdürü Haluk Bey son eğitim-öğretim döneminde artık okula hiçbir şekilde kaynak bulamaz bir hale gelmiştir. Haluk Bey'in ifadesiyle; veliler devlet versin diye bağış yapmıyor, esnaf ise artık okula yardım etmek istemediğini devletin okulunun kaynaksız kalmayacağını söylüyordu. Okul-aile birliği ise bağış toplanamadığı için yardımcı olamıyordu. Bu nedenle öğretmenlerin ve öğrencilerin ihtiyaçları karşılanamamaktadır. Ders tahtalarının iş görmez duruma gelmesi, sıraların oturulmayacak derecede kırık dökük olması, sınıf kapılarının kapanmıyor olması, projeksiyonların bozulması vs. sıkıntılar okuldaki eğitim-öğretimi hayli aksatmaya başlamış bu yüzden öğretmenlerde öğrencilerde sürekli şikayet ediyordu. Devlet bütçesinden de ödenek sağlanmaması okulu çok zor durumda bırakmıştı. İhtiyaçların ise önemli ve birinci dereceden olması Haluk Bey'i iyice bunaltmış ve istemeyerek de olsa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne gitme kararı aldı. Haftanın ilk günü hiç gecikmeden ilgili birime gitmiş ihtiyaç listesini vermiştir. Bir hafta sonra gelen yanıt Haluk Bey'i derinden üzmüştü, son umidi olan İlçe'den de olumsuz yanıt almak birazda sınırlarını germiş ve bu işin peşini bırakmamaya karar vermişti. Hemen İlçe Milli Eğitim Müdürü Aslan Bey ile görüşmek için randevu aldı ve kabul edildi. Haluk Bey olumsuz yanıt aldığını dile getirdikten sonra okulun durumunu enine boyuna anlattı. Aslan Bey ' bu durumu okulların çoğu yaşıyor ama kimse gelip bizden kaynak istemiyor hocam ' dedi. Bu cevap üzerine Haluk Bey gerilmişti ' bende bu durumdan hoşnut değilim ancak başka çaremiz kalmadı bu okul hepimizin okulu bir şekilde var olan kaynak sıkıntısının çözülmesi gerekiyor' dedi. ' Biz sizin kaynak sıkıntınızı çözmek zorunda değiliz, ayrıca nasıl olur da okulun hiç bütçesi olmaz bende bunu anlamıyorum' diye cevap verdi Aslan bey, geri adım atmaya niyetli değildi. Ancak Haluk Bey, okulun çevresinin sosyo-ekonomik durumunu daha önce anlattığını söyleyerek İlçenin yardımcı olması gerektiğini vurguladı. Karşısındaki amiri olduğu için saygısızlık etmek istemiyordu ama artık yavaş yavaş öfkelenmeye başlamıştı. Aslan Bey, ' bakın hocam, biz her okula yardım etmeye kalksak kime yetişeceğiz gücümüz yetmez' dedi. Bunun

üzerine Haluk Bey, ‘ öyle diyorsunuz ama ilçedeki başka bir okula yardımcı olmuşsunuz bu kulağıma gelmeseydi ben buraya gelmezdim’ bunları sesini yükseltmeden imalı bir şekilde söylemişti. İlçe müdürü sinirlerine hakim olamamış ve ‘ demek ki onların daha çok yardıma ihtiyacı varmış, siz ne demek istiyorsunuz? ‘ diyerek Haluk Bey’e bağırmişti. İlçe müdürünün bağırması üzerine artık iş çıkışından çıkıp karşılıklı bir söz düellosuna dönüştü. Haluk Bey de sesini yükselterek ‘ sizin adil bir müdür olmadığınızı ve çifte standart uyguladığınızı, sorumlusu olduğunuz okullara eşit derecede yaklaşmadığınızı demek istiyorum’ dedi. Aslan Bey ‘ sözlerinize dikkat edin, yoksa bu size pahalıya mal olacak ‘ diyerek tehdit içeren bir ifade kullandı. Haluk Beyin gözü hiçbir şey görmüyordu artık ‘ bence bundan sonra siz dikkat edin, saygıda kusur etmeden makamınıza geliyorum ve sizden okulum için bir ricada bulunuyorum... kabul etmediğiniz gibi uslubunuza da dikkat etmiyorsunuz sizin karşınızda bir çocuk yok, amirim olmanız bu hakkı tanımaz artık söyleyeceklerimi İl Milli Eğitimden duyarsınız ‘ dedikten sonra oradan ayrılıp bir şikayet dilekçesi yazdı ve soruşturma sürecine girildi.