

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN
YÖNETİLMESİNDE MODERASYON TEKNİKLERİN
KULLANILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Muhammed DÜŞÜKCAN

HAZIRLAYAN
Bahar NERGİZ

ELAZIĞ-2018

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN
YÖNETİLMESİNDE MODERASYON TEKNİKLERİN KULLANILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Muhammed DÜŞÜKCAN

HAZIRLAYAN
Bahar NERGİZ

Jürimiz, tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

İmza

- 1.
- 2.
- 3.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ömer Osman UMAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Örgütsel Çatışma ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Moderasyon
Tekniklerin Kullanılması****Bahar NERGİZ****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Ana Bilim Dalı****Elazığ-2018; Sayfa: XI+120**

Çatışma kavramı; anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, zıtlasmalar ve birbirlerine ters düşme gibi faktörlerden oluşturmaktadır. Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Çatışma, tüm sosyal topluluklarda rastlanan; bireyler, gruplar, örgütler veya uluslar içinde ve arasında ortaya çıkmış sosyal olgudur. İnsanlar arasındaki farklılıklar, aşılması gereken bir durum olan çatışmanın yaşanmasında etkilidir. İnsanlar arasındaki farklılıkların etkisiyle ortaya çıkan çatışmalar, insanların çabalarına yansımaktadır. Bireyler arasındaki çatışmalar değişkenlik göstermektedir. Çatışmaya sebep olan faktörler bireysel, örgütsel ve iletişimsel etkenler olarak ayrılmaktadır. Örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarının, bakış açılarının, inanışlarının farklılık göstermesi örgüt içerisindekilerin aynı paydada birleşmesine engel olmaktadır. Bu durum çatışmayı beraberinde getirmektedir.

Çatışmanın önlenmesi için birçok teknik kullanılmıştır. Bu çalışmada Moderasyon teknikleri üzerinde durulmuş ve bütün detayları açıklanmıştır. Örgütler içerisinde oluşabilecek çatışmaların azaltılması daha sağlıklı ve verimli iş ortamları oluşması için çatışmanın moderasyon teknikleriyle önlenmesine yönelik detaylar verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada, birinci bölümde, örgütsel çatışma kavramı, çatışma türlerinden, örgütsel çatışma yönetimi söz edilmiştir. İkinci bölümde Moderasyon teknikleri ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütlerdeki çatışmalara moderasyon tekniklerinin uygulanmasıyla çatışmanın azaltılması yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma, Moderasyon teknikleri

ABSTRACT**Master's Thesis****Organizational Conflict and The Use of Moderation Techniques in Managing
Organizations Conflict****Bahar NERGİZ****Firat University****Social Sciences Institute****Department of Business Administration****Elazığ-2018; Page: XI+120**

Concept of conflict; disagreements, incompatibilities, contradictions, and contradicting factors. Conflict is not just about people. Conflict occurs in all social communities; social phenomenon that has emerged in individuals, groups, organizations or nations. The differences between humans are influential in the experience of conflict, a situation that needs to be overcome. Conflicts arising from differences between humans are reflected in people's efforts. Individuals between conflict shows vary. Factors that cause conflict are divided into individual, organizational and communicative factors. The attitudes and behaviors of the individuals within the organization, the differences of viewpoints and beliefs are different, it prevents the organizations from joining the same place at the same point. In this case it brings conflict.

Many techniques have been used to prevent the conflict. Moderation techniques are discussed in this study. All the details of the moderation technique are explained. In order to reduce the conflicts that may occur within the organizations and to create more healthy and productive work environments, details are given for the prevention of conflict with moderation techniques and opinions and suggestions were made.

In this study, in the first chapter, concept of conflict, concept of organizational conflict, types of conflict, organizational conflict management are mentioned. In the second part, Moderation techniques are discussed. In the third part of the work, there is the prevention of conflict by applying the moderation techniques of the conflicts in the organizations.

Key Words: Organizational conflict, Conflict, Moderation techniques

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
ÖN SÖZ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SEBEPLERİ, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI VE YÖNTEMLERİ.....	3
1.1. Çatışmanın Tanımı ve Önemi	3
1.2. Örgütsel Çatışma Kavramı	5
1.2.1. Potansiyel Muhalefet Aşaması	7
1.2.2. Kavrama-Kişiselleştirme Aşaması	8
1.2.3. Davranış Aşaması.....	8
1.2.4. Sonuç Aşaması	8
1.3. Çatışmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi	8
1.3.1. Çatışma ve Rekabet İlişkisi	9
1.3.2. Çatışma ve İşbirliği İlişkisi.....	10
1.3.3. Çatışma ve Gerilim (Stres) İlişkisi	10
1.4. Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	11
1.4.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	11
1.4.2. Davranışsal (Neo – Klasik) Yaklaşım	12
1.4.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım	13
1.5. Çatışmaya Neden Olan Faktörler	15
1.5.1. Bireysel Etkenlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	16
1.5.1.1. Kişilik Farklılıkları	16
1.5.1.2. Rol ve Statü Farklılıkları.....	17
1.5.1.3. Amaç ve Değer Farklılıkları	18
1.5.2. Örgütsel Etkenlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	18
1.5.2.1. Örgütsel Büyüklük.....	18

1.5.2.2. İş Bölümü.....	19
1.5.2.3. İşlevsel Bağımlılığı	20
1.5.2.4. Kaynakların Sınırlılığı	20
1.5.2.5. Yönetmel Sorunlar	21
1.5.2.6. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılık	21
1.5.3. İletişim İle İlgili Etkenlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	22
1.5.3.1. Anlam Güçlükleri	23
1.5.3.2. Algılamadaki Farklılıklar.....	24
1.5.3.3. Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	24
1.5.3.4. İletişim Kanallarındaki Sorunlar.....	24
1.6. Örgütsel Çatışma Çeşitleri	24
1.6.1. Taraflar Açısından Çatışmalar.....	25
1.6.1.1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar	25
1.6.1.2. Bireyler Arası Çatışmalar	25
1.6.1.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar	26
1.6.1.4. Gruplar Arası Çatışmalar	26
1.6.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar.....	27
1.6.2. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışmalar.....	28
1.6.2.1. Yatay Çatışma.....	28
1.6.2.2. Dikey Çatışma.....	28
1.6.2.3. Komuta-Kurmay Çatışması	29
1.6.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	30
1.6.3.1. Potansiyel Çatışma.....	30
1.6.3.2. Algılanan Çatışma.....	30
1.6.3.3. Hissedilen Çatışma	31
1.6.3.4. Açık Çatışma.....	31
1.6.4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma	32
1.6.4.1. Fonksiyonel Çatışma.....	32
1.6.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma	32
1.6.5. Diğer Çatışma Türleri.....	34
1.6.5.1. Amaç Çatışması	34
1.6.5.2. Rol Çatışması.....	34
1.6.5.3. Kurumsallaşmış Çatışmalar	35

1.7. Örgütsel Çatışmanın Kaynakları	36
1.7.1. Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması.....	36
1.7.2. Bireysel ve Örgütsel Amaçlardaki Farklılıklar.....	36
1.7.3. İşlerarası Karşılıklı Bağlılık	37
1.7.4. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler.....	38
1.7.5. İletişime İlişkin Kaynaklar	38
1.7.6. Ödüllendirme Sistemi	38
1.7.7. Değişim.....	39
1.7.8. İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar	40
1.7.9. Statü ve Güç Farklılıkları	40
1.7.10. Denetim Biçimi	40
1.7.11. Yönetim Tarzı.....	40
1.7.12. Kültürel Altyapı.....	41
1.7.13.Örgüt İklimi	41
1.7.14. Örgütlerdeki Farklılaşma.....	41
1.8. Çatışmanın Yönetilmesinde İzlenilebilecek Yöntemler.....	42
1.8.1. Kenet W. Thomas'ın Çatışma Çözüm Yöntemleri.....	42
1.8.2. M. Afzalur Rahim'in Çatışma Yönetim Modeli.....	47
1.8.3. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Yönetim Modeli	51

İKİNCİ BÖLÜM

2. MODERASYON KAVRAMINA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR	54
2.1. Moderasyon Kavramına Yönelik Genel Açıklamalar	54
2.1.1. Moderasyon Kavramı	54
2.1.2. Moderasyon Nerelerde Kullanılır?	56
2.1.2.1.Etkileşimli (interaktif) Öğrenim	56
2.1.2.2. Ortak Problem Çözme	56
2.1.2.3. Planlama Kararları	56
2.1.3. Başarılı Bir Moderasyonun Koşulları.....	57
2.1.3.1. Moderatörün Özellikleri	57
2.1.3.1.1. Etkin Bir Moderatörün Özellikleri	57
2.1.3.1.2. Moderatörün Moderasyon Sırasındaki Davranışları	60
2.1.3.1.3. Moderatörün Sahip Olması Gereken Bilgi-Beceri ve Davranışlar ..	60
2.1.3.1.4. Moderatörler İçin Temel Kurallar	61

2.1.3.2. Uygun Bir Grup	61
2.1.4. Moderasyon Yöntemleri	62
2.1.4.1. Yuvarlak Masa Toplantıları	62
2.1.4.2. Moderasyonda Görsel Yöntemler	63
2.1.4.2.1. Görselleştirmenin Temelleri	63
2.1.4.2.2. Görselleştirmenin Avantajları	64
2.1.4.2.3. Görselleştirmede Dikkat Edilecek Noktalar	65
2.1.4.2.4. Görselleştirmede Kartların Kullanımı	65
2.1.4.3. Nokta Soruları	67
2.1.4.3.1. Tek Boyutlu Sorular	67
2.1.4.3.2. İki Boyutlu Sorular	67
2.1.4.3.3. Çok Boyutlu Sorular	68
2.1.5. Moderasyonda Soru sorma Teknikleri	68
2.1.5.1. Hangi Tip Sorular Uygundur	69
2.1.5.2. Fonksiyonlarına Göre Sorular	70
2.1.5.2.1. Açık Uçlu Sorular	70
2.1.5.2.2. Kapalı Uçlu Sorular	70
2.1.5.3. Soruların Kalitesi Nasıl Sağlanır?	70
2.1.5.4. Katılımcıların Sorularına Cevap Verme	71
2.1.6. Grupların Gelişim Süreçleri ve Aksaklıkların Giderilmesi	72
2.1.6.1. Grup Süreçlerinin Safhaları	72
2.1.7. Grup Çalışmalarında Karşılaşılan Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri	74
2.1.7.1. Grup Katılımsızlık ve Pasiflik Hüküm Sürüyor	75
2.1.8. Grupta Detaylar Üzerinde Yoğun Tartışmalar Oluyor	76
2.1.9. Grup Karara Ulaşamıyor Veya Kararlar Gerçekçi Değil	78
2.1.10. Grupta Aşırı Tartışmalar Ve Uyuşmazlıklar	78
2.1.10.1. Gruba Aşırı Derecede Yük Yüklenmiştir	78
2.1.10.2. Statü ve İlişki Problemleri	79
2.1.10.3. İlgi Çatışmaları	79
2.1.10.4. Anlama Problemleri	80
2.1.11. Bireysel Davranışlardan Kaynaklanan Zorluklar Ve Bunlarla Baş Etme Yolları	81
2.1.11.1. Pasif ve Sessiz Katılımcılar	81

2.1.11.2. Sürekli Konuşan Katılımcı.....	82
2.1.11.3. Baskın, Herşeyi Bilen, Uzman Katılımcı.....	82
2.1.11.4. Agresif Katılımcı	83
2.1.11.5. Lider Kişilikler.....	84
2.1.12. Moderasyon Yönetimlerinin Sınırları.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMALARA MODERASYON TEKNİKLERİNİN

UYGULANMASI.....	85
3.1. Örgütlerdeki Çatışmalara Moderasyon Tekniklerinin Uygulanması	85
3.2. Araştırmanın Amacı	85
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	85
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	85
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri	86
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	87
3.5. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Bireysel Sebepleri	87
3.6. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Örgütsel Sebepleri	88
3.7. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden İletişimsel Sebepleri.....	88
3.8. Moderasyon Grup Çalışmalarında Ortaya Çıkabilecek Olası Problemler ve Baş Etme yolları.....	89
3.9. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Moderasyon Teknikleri İle Önlemesine Yönelik Karşılaştırma	90
3.10. Moderasyon Grup Görüşmeleri Veri Analizi.....	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA.....	108
EKLER	118
EK 1. Orijinallik raporu	118
EK 2. Moderatörlüğü Ölçme Anketi	119
ÖZ GEÇMİŞ	120

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Bakış Açısı.....	14
Tablo 2. Örgütsel Çatışmaya Yol Açan Etkenler	16
Tablo 3. Moderasyon Tekniklerinde Uygun ve Uygun Olmayan Soruların Özellikleri	69
Tablo 4. Gruplar Süreçlerinin Safhaları	73
Tablo 5. Örneklemin Demografik Özellikleri	86
Tablo 6. Moderasyon Grup Çalışmalarında Ortaya Çıkabilecek Olası Problemler ve Çözümler	89
Tablo 7. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Moderasyon Teknikleri ile Önlemesine Yönelik Karşılaştırması	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma Oluşum Süreci	7
Şekil 2. Çatışma – Rekabet İlişkisi	9
Şekil 3. İletişim Modeli	23
Şekil 4. Çatışma Yönetiminin Boyutları.....	43
Şekil 5. Çatışma Yönetim Modeli	47
Şekil 6. Çatışma Yönetim Tarzları	52



ÖN SÖZ

Tez çalışmamın hazırlanmasında bana yardımcı olup yol gösteren tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Muhammed DÜŞÜKCAN'na yönlendirmeleriyle çalışmamın şekillenmesinde yardımcı olduğundan teşekkürlerimi sunarım. Değerli önerileriyle katkılarından dolayı Prof. Dr. Kenan PEKER'e çok teşekkür ederim. Tezimin zor dönemlerinde yardımlarını hiç eksik etmeyen kardeşim Veysel NERGİZ'e ve yardımlarını benden esirgemeyen diğer tüm dostlarıma teşekkürler ediyorum. Tabi ki beni bugünlere getiren, hem maddi hem de manevi desteklerini benden hiç eksik etmeyen anne ve babama teşekkürlerim ise sonsuzdur.

Elazığ-2018**Bahar NERGİZ**

GİRİŞ

Çatışma toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Bireysel inanışlarda, değerlerde, kişiliklerde, tutum ve davranışlarda, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur. Bu durum bireyin hayatı boyunca her dönemde karşılaşacağı gibi, zamanlarının büyük bir kısmını başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdikleri örgütlerde de aynı şekildedir. İnsanların bir örgüt içinde bir araya geldikleri her durumda, faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir. Faaliyetlerin kontrol edilmesine neden, çatışmaya sebebiyet verme olasılığının fazla olmasıdır.

Çatışma, iki veya daha fazla insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkabilir. Örgütte ki çalışanların birbirleriyle iletişim sıkıntısı çekmemeleri, çalışanlar arasındaki uyumun kendini göstermesi beraberinde örgütte başarıyı getirecektir. Örgüt içerisinde çatışmaya sebep olabilecek etkenlerin en aza indirgenmesi gerekmektedir. Çatışmaya neden olacak etkenler bireysel, örgütsel ve iletişimsel etkenler olarak ayırmaktadır. Örgüt yöneticisinin de örgüt içerisinde yaşanabilecek çatışmaları kontrol altına alarak yıkıcı etkilerinin bertaraf etmek suretiyle çatışmayı örgütsel yarar sağlayacak hale getirir. Örgütlerde yaşanan temel sorun, çatışmaların önemsenmemesi ya da yönetici tarafından uygun bir düzeyde kontrol altında tutulamamasıdır. Örgüt yöneticisinin ve çalışanlarının da farkındalığının artırılmasıyla çatışma ortamının etkisi azaltacaktır.

Çatışmanın örgütsel yapı üzerindeki etkileri sebebiyle yönetim biliminin çatışma üzerindeki hassasiyetine dikkat edilmesi gereken bir araştırma alanı olarak görmektedir. Geçmiş dönemlerde ki yönetim anlayışına bakıldığında da çatışmanın ortadan kaldırılması gereken bir gerçektir.

Çatışma ilk bakışta bir olumsuzluk hali gibi anlaşılsa da organizasyonlar için yadsınamayacak kadar pozitif katkısı da olan ve tamamen ortadan kaldırılamayan bir durumdur. Çatışma örgütte optimum düzeyde bulunmalı ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yönetilmelidir. Çatışmanın fazla olması örgütte verimliliği azaltacak ve çalışma ortamını negatif etkileyecektir. Bu durumun varlığı çalışma ortamının iyileştirilmesi ve çatışma ortamının önlenmesi gerekliliğini göstermektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde örgütsel çatışma yönetimi kavramı anlatılarak, çatışmanın tanımı, örgütsel çatışma kavramı, örgütsel

çatışma ile ilgili kavramsal yaklaşımları, nedenleri, örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışmanın yönetilmesinde izlenilebilecek yöntemler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde, moderasyon kavramının açıklanması, moderasyon tekniğinin bütün incelikleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise örgütteki çatışmalara moderasyon tekniklerinin uygulanmasıyla çatışmanın önleneyeği üzerine görüş ve öneriler üzerinde durulmuştur.

Dörtüncü bölümde ise sonuç ve önerilere yer almaktadır.

Çalışmanın amacı örgütlerin kaçınılmaz sorunu olana çatışmanın örgüt içi nedenlerinin tespit edilmesi, sonrasında moderasyon teknikleriyle verilen eğitim ile örgütsel çatışmanın önlenmesine etkilerinin ortaya konulmasıyla önerilerde bulunulmasıdır. Çalışmanın materyalini ikincil veriler ile Elazığ ilindeki bir kamu kuruluşundaki uygulamalardan elde edilen 2017 yılına ait birincil veriler oluşturmaktadır.

Çalışmanın sonuçları örgüt çatışmalarının azaltılmasıyla çalışma verimliliğinin artırılmasına katkı sağlanması açısından önemlidir. Moderasyon teknikleri uygulamalarıyla örgüt için çatışmaların azaltılması konusunda yerli ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Ayrıca çalışmada Moderasyon Ölçeği Anketi hazırlanmış ve uygulanmıştır. Sözkonusu anketin benzer çalışmalar için geliştirilip kullanılması açısından bilimsel katkı sağlamaktadır. Bugüne kadar çatışma veya örgüt içi çatışma konularında müzakere teknikleri, arabuluculuk uygulamaları kullanılmıştır. Bu çalışmada müzakere ve arabuluculuk uygulamalarına ilave olarak çatışma öncesinde veya çatışmanın ortaya çıkmamasını azaltmada etkili olan Moderasyon Tekniklerinin kullanılması kazandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SEBEPLERİ, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI VE YÖNTEMLERİ

Bu bölümde, çatışmanın tanımı ve önemi, örgütsel çatışma kavramı, örgütsel çatışma yönetiminin diğer kavramlarla ilişkisi, çatışmaya neden olan faktörleri ve çeşitleri, kaynakları, örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışmanın yönetilmesinde izlenilebilecek yöntemler incelenmiştir. Çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlardan bahsedilmiş, bu kuramsal yaklaşımlar; klasik, neo klasik ve çağdaş yönetim kuramı açısından ele alınarak incelenmiştir.

1.1. Çatışmanın Tanımı ve Önemi

Çatışma, bütün sosyal topluluklarda var olan; bireyler, gruplar, örgütler veya uluslarda görülen sosyal olgudur (Rubin, 1994: 33). Çatışmanın birden çok tanımı olmasına rağmen, genellikle bazı noktalar ortaktır. İlk etapda çatışmanın olup olmadığı algılanması gerekmektedir. Eğer bireyler arasında çatışmanın olup olmadığı fark edilmeyecek düzeyde ise genellikle çatışmanın olmadığına karar verilir. Buna karşın, çatışmanın yaratıcısı olarak tanımlanabilecek birçok durumu ilgili taraflar tarafından algılanmadığında çatışma ortaya çıkarmaz.

Rutin hayat içerisinde doğrudan veya dolaylı olarak sık sık rastlanılan ve çoğunlukla olumsuz ilişki gibi kabul edilen bir durum olan çatışma süre gelen birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur (Ertekin, 1993: 72). Çatışma evrensel bir olaydır. Tüm canlılar için var olan bir olgudur. Her canlının yaşam döngüsü içerisinde süreklilik arzedeabilmesi için mücadele etmesi ve yeri geldiğinde çatışmak zorunluğu vardır. İnsanlar açısından da çatışma hem fizyolojik hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan olumsuz durumların olduğu gerginlik halleridir (Eren, 2001: 543).

Thomas; çatışmayı süreç açısından değerlendirerek “taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiği ya da engelleneceğini düşündüğü sırada ortaya çıkan bir süreç” olarak nitelendirmiştir (Thomas, 1990: 258). Çatışmada bireysel algıların önemi oldukça fazladır. Bireyler, çatışmaların varlığını algıladıklarında çatışma gerçekleşmiş kabul edilmektedir. Bu yüzden, çatışmaya yol açan durum ve olay birey tarafından

algılandığı zaman ortaya çıkan bir gerçektir şeklinde tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile çatışmanın var olması bireyin algılarına bağlı olan bir kavramdır (Rose ve diğerleri, 2007: 121).

Çatışma kavramını, anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, zıtlasmalar ve birbirlerine ters düşme gibi faktörler oluşturmaktadır. Çatışma, amaç ve çalışmaları kavramada oluşabilecek anlaşmazlıklar olarak da tanımlanmaktadır (David, 1993: 545).

Genel olarak çatışma insan hayatında var olan ve içgüdüsel olduğu savunulan saldırgan tutumların, kişiler de tek tek veya gruplar halinde görülmesinin bir sonucudur. Dar çerçevede çatışma; bir sosyal gruptaki bireyler veya gruplardaki çatışmalar ve bu doğrultuda çıkan sorunların çözüme ulaşamamasına neden olur. İnsanların iletişim içerisinde olduğu bütün ortamlarda çatışma kaçınılmazdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 291).

Bireyler arasındaki farklılıklar, çatışmanın var olmasında etkili olmaktadır (Schmidt ve Tannebaum, 2000: 11). Bireyler arasındaki farklılıkların sonucu oluşan çatışmalar, insanların çabalarına yansımaktadır. Robbins'e göre, bir insanın diğer bir insanın çabalarını engelleyici davranışlar geliştirmesi, o insanın hedeflerine varmaları ve yarar sağlamasını engellemesi bir çatışma durumu olarak kendini göstermektedir.

Çatışma çeşitli biçimlerde oluşabilmektedir. İnsanlar yarış içerisinde olabilir, münakaşalar olabilir, yanlış anlaşmalar olabilir veya birbirlerine destek vermeyebilir şeklindeki tutumlar çatışmaya yol açabilmektedir. Çoğunlukla, çatışma için uzak durulması gereken bir durum şeklinde ifade edilir. Çünkü bireylerde güzel izlenimler oluşturmaz ya da düşmanlık, memnuniyetsizlik ve olumsuz durumları ifade eder (Ricky, 1996: 582).

Pondy çatışma kavramını dört farklı anlamda açıklamıştır. Bunlar:

- Zıtlıklara ve olumsuz durumlara yol açan koşullar (kaynakların kıt oluşu, amaç farklılıkları gibi),
- Bireylerin takındığı tavırlar, duygusal durumlar, stres, huzursuzluk, kaygı gibi durumlardan doğan anlaşmazlık,
- Çatışmadaki tarafların algılamaları, farkındalıkları ve kavrayabilme farklılıklarından kaynaklanan karşıtlık,
- Çatışma davranışı; etkin olamayıp ile agresifliğe kadar değişen uyumsuz davranışları.

Aslında Pondy çatışma için birden fazla tanım yapmıştır. Pondy'e göre çatışma bu adımların bir sebep sonuç ilişkisi ile bağlantısından ortaya çıktığını savunmaktadır. Pondy, örgütsel çatışmanın üç temel aşamada gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bunlar algılanan, hissedilen ve gerçekleşen çatışmalardır. Algılanan çatışma, bilimsel bir süreçtir; hissedilen çatışma, kaos, gerilim ve düşmanlık sonucu oluşan çatışmadır; gerçekleşen çatışma ise, çatışmanın harekete geçmesi durumunu oluşturmaktadır.

Çatışmaya uyumlu olmayan tutum ve hareketler olarak yaklaşan bir görüş ise; çatışmayı bir başkasının davranışını engelleme veya kişiyi saf dışı haline getirme olarak tanımlamıştır (Dean Tjosvold, 1989: 43).

Wall ve Callester (1995) çatışmayı, "bir kişi veya grubun kendi yararlarını karşı tarafı olumsuz biçimde etkilediğini anladığı zaman ortaya çıkan bir süreç" olarak ele alırken, Leung (2008: 167), birbirine bağımlı iki kişi arasında aksi hedeflere ulaşmakla ilgili olumsuzluklar olarak tanımlar. Bir başka yazar Moisogluo (2014: 76)'ya göre farklı değerler, iletişimsizlik, farklılıklar ve bağlılıklar çatışmanın temeli olarak gösterilebilir.

Çatışma sonucunda ortaya çıkan güçlü duygular vardır. Kızgınlık, üzüntü gibi duygular çatışma süreci ile ortaya çıkan duygusal durum değişmelerini göstermektedir. Çoğunlukla bireyler çatışma boyunca var olan mücadeleden dolayı huzursuzluk, problemler, stres, acı gibi duyguları bir arada yaşayabilmektedir (Bisno, 1998: 34).

Tüm bunların yanısıra bir iletişim türü olarak da adlandırılan çatışmanın, az sayıda kişiler arasında meydana gelmekle birlikte, toplumsal yaşamı önemli ölçüde etki eden, geniş kitlelerin içerisinde bulunduğu bir anlaşmazlık hali olarak yorumlanmaktadır. Machiavelli, Hobbes, Weber gibi birçok düşünür, çıkar anlaşmazlıklar bireysel anlamda çatışmaya neden olacağını ve bunun toplumsal ilişkileri etkileyeceğini ifade etmiştir (Özgüven, 1989: 3-4).

1.2. Örgütsel Çatışma Kavramı

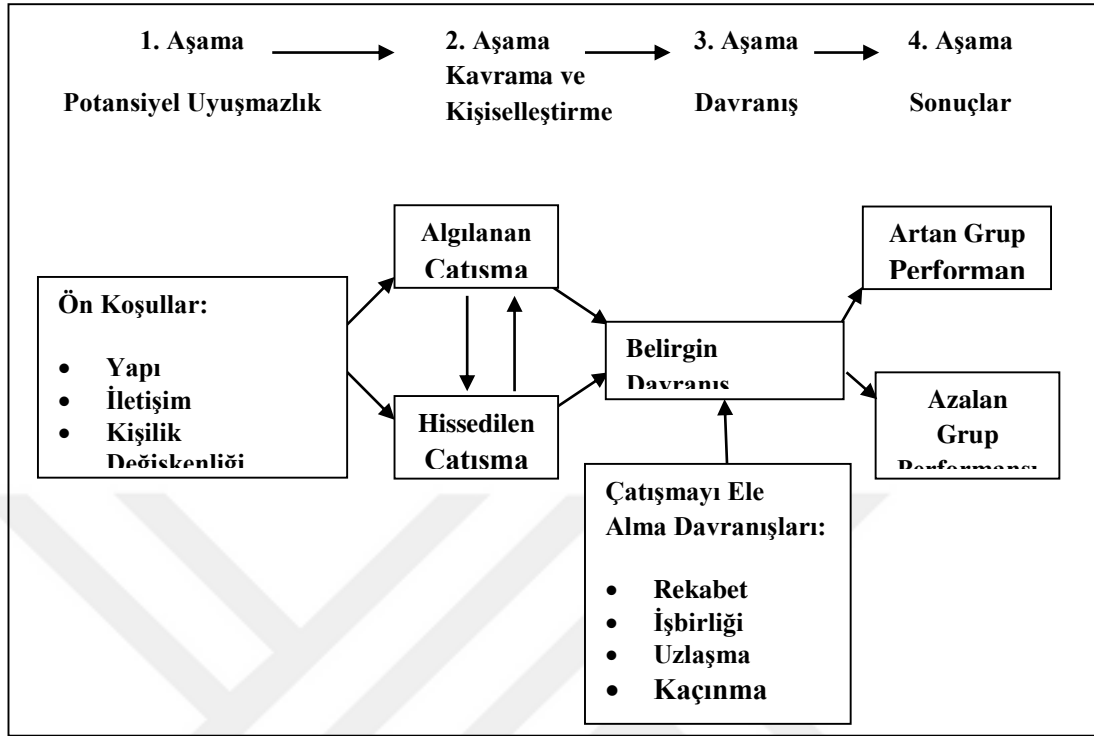
Örgütlerde çatışmalar, hem yönetsel hemde sosyal yaşamın doğal bir sonucudur. Çünkü örgütlerdeki bireyler her biri farklı ortamlarda yetişmiş ve farklı kültürlerde sahiptirler; farklı kişilik ve karakter yapıları, fikirleri, bakış açısı, görüşleri, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. Çünkü bütün insanlar aynı değildir. Her insan ayrı bir kişiliktir ve birbirine benzemez. Bazıları sakindir, olumlu bakan ve olumsuz bakanlar; bazıları sorunlu, bazıları huysuz ve aksidir. Bu yüzden, toplumsal ve örgütsel

yaşamda, resmi ve özel ilişkilerde bu tür farklılıkların oluşması ve bu farklılıklara düşünceli ve saygıyla yaklaşılmaması ve bir payda da uzlaşma sağlanamaması çatışmalara yol açmaktadır (Peker, 2002).

Çatışma, insan yaşamının her döneminde olduğu gibi örgütlerde de varlığını gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel çatışma; örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların dağılımıyla bu kişi veya gruplar arasındaki pozisyon, hedef, değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık olarak tanımlanabilir (Solmuş, 2004: 37). March ve Simon (1975), örgütsel çatışmayı “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma” olarak görmüşlerdir. Bu bozulma, kişinin bir seçeneği seçme zorluğu içerisinde hissetmesiyle ortaya çıkan örgütsel çatışmaya neden olmaktadır (Akataran, Öztaş, 2005: 8). Çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çatışmadan faydalanmayı öğrenmeleri önemlidir (Mirzeoğlu, 2005: 52). Örgütlerde farklı karakter, kültürler, değerler, bakış açısı ve amaçların farklı olduğu kişilerin bulunması çatışmayı beraberinde getirmektedir (Seval, 2006: 245). Bu nedenle, çatışma ve uyuşmazlıkları bütünüyle yok etmek, insanın doğasında bulunan çeşitliliğe diğer bir anlatımla zenginliğe karşı takınılan bir tutum olarak da görülür. Stoner ve Wankel’e göre farklı hareket noktalarıyla tanımlanan örgütsel çatışma ile rekabet ve işbirliği kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Altan, 2010: 160). İlk etap da, çatışma ve rekabet kavramları aynı kavramlar değildir. Rekabet, yarış halindeki tarafların hedeflerini ortak payda da buluşturmak mümkün olmamaktadır, fakat tarafların birbirine müdahale edemediği zamanlarda söz konusu olmaktadır.

Lulofs ve Cahn’e göre diğer bir bakış açısı ise çatışmanın, sosyal ve kişisel değişimin temelinde yer aldığı, etkileşimlerin ve bu etkileşimlerde yapılan seçimlerin doğal bir sonucu olarak belirli bir amacı sürdürme anlamında bir fonksiyonu yerine getirdiğidir. Bu açıdan çatışma, olumlu bir durumu ortaya çıkarmak amacıyla birçok yeniliğin ve yaratıcılığın kaynağı da olabilmektedir. Günümüzde yaygın olan bu görüş, çatışmaları kaçınılması gereken bir durum değil; tam tersine arzu edilen bir durum olarak görmektedir (Basım ve diğerleri, 2009: 58-59).

Robbins'e göre çatışma birbirleriyle ilişkili dört aşama sonucunda oluşur. Bu aşamalar Şekil 1.'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Çatışma Oluşum Süreci

Kaynak: Stephen P. Robbins; *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New York, 1994, s. 172.

1.2.1. Potansiyel Muhalefet Aşaması

Çatışma sürecinin işleyişinde, potansiyel muhalefet olarak adlandırılan birinci aşamada en az birinin olması, çatışmaya yol açılabilecek üç koşul söz konusu olur. Bunlar; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak sıralanmaktadır. İletişim, bilginin eksik oluşu, verilen mesajın tam olarak anlaşılmaması ve anlamsal olarak kavramada sıkıntı yaşanması gibi sebepler çatışmaya neden olabilmektedir. Yapı ise, örgütün kapladığı alan, engelleyici liderlik, faaliyetlerin tekdüzeliği, tek taraflı düşünen ödül sistemi gibi sorunları içerdiği için çatışmaya neden olmaktadır. Bu aşamada, sonuncusu da kişisel değişkenlerdir. Kişisel değişkenler, bireylerin birbirinden farklı kişilik özellikleri, değerleri, hedefleri vb. çeşitliliklerden ötürü çatışmaya yol açan bir diğer koşul olmaktadır. Bu koşulların bütününün toplanması çatışmanın varlığını oluşturacaktır (Robbins, 1991: 226-229).

1.2.2. Kavrama-Kişiselleştirme Aşaması

Kavrama-kişiselleştirme aşaması, çatışma sürecinin işleyişinde ikinci aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada, kişilerin etkin muhalefet aşamasındaki koşulların bilincinde olup, karşı tarafa gösterdiği bir işaret ile çatışma yaşanması söz konusu olmaktadır. Ancak, bu aşamada, kişilerin kendilerine hakim olması, tepkilerini saklaması veya soğuk kanlı kalabilmeleri nedeniyle çatışmaların yaşanması olasılığını azaltmaktadır. Diğer bir ihtimal ise, bireyler birbirlerine karşı tutumları öfke, engelleme gibi farklı şekillerde görülmekte ve sorunlar çatışmaya dönüşebilmektedir (Robbins, 1991: 229).

1.2.3. Davranış Aşaması

Kişilerin, birbirlerinin hedeflerine varmalarını engelleyici ve davranışlarını sınırlandırıcı hareketlerde bulunması, çatışma sürecinin üçüncü aşaması olan davranış aşamasına geçildiğini göstermektedir. Bu aşamasının en belirgin özelliği bireylerin hareketlerinin bilinçli olmasıdır. Bu aşamada çatışma, net bir şekilde görünür hale gelecektir (Robbins, 1991: 229).

1.2.4. Sonuç Aşaması

Son aşamada ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Kişiler sorunlar hakkında olumlu ya da olumsuz kararlar vermiştir. Bu sonuçlar grubun başarısını artırıcı ya da düşürücü nitelikte olabilir. Çatışmaların performansı artırdığı görülmüşse, bu tür sonuçlar fonksiyonel sonuç olarak adlandırılmaktadır. Ancak, sonuç aşamasında eldeki veriler, performansın düştüğü görülmüşse, bu gibi sonuçlar fonksiyonel olmayan sonuç olarak ifade edilmektedir (Robbins, 1991: 233-235).

1.3. Çatışmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi

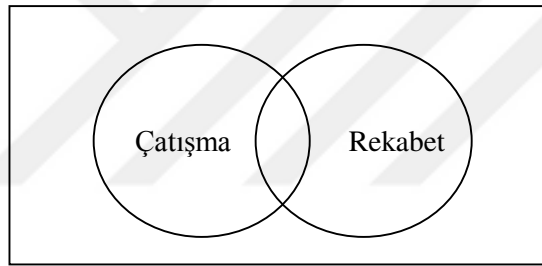
Çatışma kavramının her alanda yer alması tanım ve anlamını genişletmenin yanında birtakım kavramlarla yakın ilişki içinde olmaktadır. Çatışma ile ilgili literatüre taraması yapıldığında, kavramın, diğer bazı kavramlarla eş anlamlı ya da karşıt anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda en fazla yapılan yanlışlık çatışmanın, rekabet veya saldırganlıkla aynı anlamda, işbirliği ile de zıt anlamda ele alınmasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 304).

1.3.1. Çatışma ve Rekabet İlişkisi

Genellikle “örgütsel çatışma” ve “rekabet” kavramları birbirine karıştırılmakta ve eşanlamda kullanılmaktadır. Örgütsel çatışmaların çoğunluğu rekabetten kaynaklı olsa da, her çatışma durumunun temelinde rekabetin olduğu söylenemez. Çatışma ve rekabet kavramları benzer kavramlar olarak algılsa da bu iki kavramın arasındaki farklılığı açık bir şekilde ortaya koymak örgütün verimliliği açısından önemlidir (Vecchio, 1991: 410). Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ile bunların örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönlendirilmesi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konuların başında gelir.

Rekabetin çatışma ile sonuçlanabilir olmasına rağmen çatışma, rekabetten farklıdır. Rekabet de amaca varma ihtimali bir taraf için arttıkça diğer taraf için azalır. Bu durum tarafların amaçlarında bir karşıt durumu ifade eder.

Rekabet kavramı, çatışma kavramından daha geniş kapsamlıdır. Aslında çatışmaların temelinde rekabet vardır (Özgüven, Bilal Murat, 1981: 6).



Şekil 2. Çatışma – Rekabet İlişkisi

Kaynak: Stephen P. Robbins; Managing Organizational Conflict, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1974, s.26.

Rekabet ve çatışma kavramı arasında benzer bir ilişki olmasına rağmen bu iki kavram farklıdır. Şekil 2’de görüleceği gibi çatışmaya yol açmayan rekabetler ve rekabeti içermeyen çatışmalar olabilmektedir. Yine, her ikisinin benzer anlamlar taşıyabileceği ortak bir bölge de bulunabilir. (Robbins, Stephen P., 1977) Rekabetin sürebilmesi için taraflardan her birinin hedefe ulaşma çabalarına dış müdahalelerin bulunmaması gerekir.

1.3.2. Çatışma ve İşbirliği İlişkisi

İşbirliği, ortak bir amacı varmak yada daha verimli bir çalışma olması için tarafların hep birlikte çalışması ve birbirlerine bir şeyler katabilmesi olarak tanımlanabilir (Cherrington, 1994: 402). Tarafların aynı zamanda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunmaları mümkündür. Örneğin, iki tarafında ortak amaçlarının olması ve onlara ulaşma konusunda işbirliği içinde olabilirler, fakat amaçlara nasıl varılması hususunda şiddetli bir anlaşmazlığa düşebilirler. Özetle çatışmanın olmadığı her durumda “işbirliği”nin var olduğu da söylenemez (Şimşek; s.107 ve Robbins; s.25).

Bir örgütte iki ya da daha fazla birey kendi çıkarlarının en iyi biçimde örgüt tarafından karşılanabileceğini düşündükleri zaman, bir işbirliğine oluşum eğilimi doğar. Kısaca, işbirliğinde tarafların karlı olmaları ve uygun bir çözüm yolunun bulunmasıdır. İşbirliğin de, tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak ve tatmin edecek düşünceler ve kaynaklar bulunur (Mc Ardle, Geri; 1999 ve Hicks, HerbertG.; 1976: 175).

Örgütlerde işbirliğine teşvik edilmesi, dahası örgütsel verimlilik ve motivasyonun sağlanmasıyla beraberinde yarar sağlar. Örgütlerin oluşumunu gerekli kılan temel nedenin, tek başlarına ulaşamayacakları değerlere, işbirliğiyle içinde ulaşmaya çalışmaları olarak bilinirken, işbirliğini sağlayamayanların örgüt niteliğine sahip olamayacakları kolayca görülebilir (Şimşek; s.276). Örgüt yönetimi çatışma ve işbirliği arasında etkin bir denge kurmalıdır.

1.3.3. Çatışma ve Gerilim (Stres) İlişkisi

Stres kavramı kolay tanımlanan bir kavram değildir. Kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik meydana getiren hal, kişilerin hislerinde, düşünce süreçlerinde, fizyolojik şartlarında, bireyin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle; insanın bir hedefe ulaşması, bir güdüsünün tatmin olması engellendiğinde değil, bunun gerçekleşmesi zor olduğunda ortaya çıkar (Başaran, İbrahim Ethem; 2000: 175 ve Davis Keith; 1984: 566).

Stres kaynakları çok çeşitli olmasının yanısıra örgütte en fazla insan gerginliğini arttıran etmenler olarak şunları belirtebiliriz. Aşırı iş yoğunluğu, rol çatışması, rol belirsizliği, çalışma koşullarının kötü olması, iletişim bozuklukları, çatışmalar ve çalışma düzeni. Stres, çatışmalardaki gibi uyumun bozulmasına ve çelişkilere neden olmakta, insanlar üzerinde gerginlikler yaratmaktadır. Ancak çatışmalar, başlangıcı, nedenleri ve sonuçları yönüyle izlenmesi mümkün olan ve genellikle devam etmeyen

olaylardır. Gerilim çatışmayı da içine alan daha geniş kapsamlı bir zorlanma deneyimidir (Şencan, Hüner; 1986:9 ve Bayrak, Sabahat; 1998: 384).

1.4. Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel çatışmaya ilişkin görüşler zamanla içerisinde değişime uğramıştır. Örgütsel çatışma kavramını ele alan görüşler 3 grupta toplanabilir. Bunlar; Geleneksel Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım ve Etkileşimci Yaklaşımdır.

1.4.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

“Geleneksel yaklaşım” a göre çatışmalar zararlıdır ve kesinlikle çözüme varılması gerekir. Çatışma olumsuz bir olgu olarak kabul edilmiştir ve olumsuzluğu pekiştirmek için sertlik, şiddet ve mantıksızlık gibi terimlerle benzer anlamlarda kullanılmıştır (Robbins, 1992). Çatışmadan uzak durulmalıdır ve ortaya çıktığında örgüt aktifliğini olumsuz etkileyebilir. Bu görüş 1930 ile 1940’lı yıllar arasında aktif olmuştur. Bu yıllarda yapılan grup davranışı hakkındaki araştırmalarda örgütte çatışma yaşanması zararlı olacağı yönünde görüşün bildirmişlerdir. Hawthorne deneyleriyle çatışmanın bireylerde iletişim bozukluğu, ilişkilerde güven duygusunun eksikliği, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına ve taleplerine duyarsızlığı gibi sonuçlar yarattığı ortaya konulmuştur (Robbins, 1992).

Geleneksel yaklaşımlar örgüt içindeki çatışmaları olumsuz olarak görmekte ve çatışmalardan uzak durulması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımın öncüleri; bilimsel yönetim hareketinin babası kabul edilen Frederick Winslow Taylor, Yönetim Teorisinin öncüsü Henry Fayol ve Bürokrasi Teorisinin öncülüğünü yapan Max Weber’dir.

Max Weber örgütsel yapılanmada en uygun yönetimin bürokrasi modeli olduğunu söyleyerek, kurallar, işin esasları, örgütün hiyerarşik yapısı, karaktersizlik ve örgüt üyelerinin teknik rekabeti üzerinde yoğunlaşmıştır. Weber bürokrasi modelinde çatışmanın oluşmasına fırsat vermemiştir. Max Weber bürokrasi modelinin bazı işlevsel olmayan yönleri üzerinde durmuş olsa da bürokrasi modelinin örgüt hayatına en uygun model olduğunu savunmuştur (Rahim, 1992: 6–7).

Günümüzdeki araştırmalar, çatışmanın önlenmesinin yüksek grup performansına neden olacağı yaklaşımı reddetmektedir. Buna rağmen çoğumuz çatışma durumlarını

hala geçmişte kalmış standardı kullanarak değerlendiririz (Robbins,1993: 443). Geleneksel yaklaşıma göre;

- Çatışma, stres ve sorun oluşturur, bu durumda alınan kararlar ve tutumlar iş memnuniyetsizliği oluşturacak, oluşuma ve oluşuma etkiyi azaltacaktır.
- Çatışma bireyler arası soğukluklar ve gruplar içerisinde tek kalmasına neden olmaktadır.
- Örgüt yöneticisi çatışmayı azaltmak ve önlemek için birbirinden farklı çatışma yönetimi yöntemleri türetmek zorundadır. Bu durum yöneticinin yeteneğine bağlıdır.

Geleneksel örgüt kuramcılarının birey hakkındaki negatif düşünceleri örgüt içerisindeki hareket alanını kısıtlamış ve esneklik tanımayan örgüt ve yönetim tarzını da beraberinde getirmiştir. Bireyler üşengeç, yetenek kabiliyeti zayıf, özgüveni eksik ve basit bir üretim faktörü gibi görüldükleri için bireylerin sorumlulukları oldukça basitleştirilmiş ve sıkı bir denetim yapılmıştır. Bireyin hedeflerine ve ümitlerine ters düştüğü kabul edilmiştir. Bu nedenle işletme yönetiminin en önemli görevlerinden biri de oluşacak çatışmaları önlemektir(Baird, Post ve Mahon, 1990: 256).

Geleneksel yaklaşımclar, örgütte oluşan çatışmaların kaynağına ulaşılması yerine çatışmaların görmezden gelindiğinin, örgütün veya grubun performansını artırmak için çatışmayı oluşturanları ortadan kaldırmak gerektiğini düşünmektedirler. Sonuç olarak geleneksel yaklaşımclar, çatışmanın sebeplerini araştırmak, çatışmanın üzerinde yoğunlaşmak yerine çatışmadan uzak durmayı tercih etmek gerektiğini düşünmektedirler.

1.4.2. Davranışsal (Neo – Klasik) Yaklaşım

Davranışsal veya insan ilişkileri yaklaşımı olarak da ele alınan neo-klasik yaklaşımın baskın olarak kabul gördüğü dönem 1940' lardan 1970'lere kadar olan dönemdir. 1940'ların sonu 1950'lerin başlarında ortaya çıkan neo-klasik yaklaşım da klasik yaklaşım gibi kapalı sistem anlayışını esas alır: rasyonellik ve aktiflik kriterlerini vurgular (Kasap, 2006: 4).

Davranışçı yaklaşım çatışmayı birkaç görüşle şöyle ifade edilir:

- ✓ Katz'dan: "Bizi bütün çatışmaların kötü olmadığı ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir."

- ✓ Bennis: “Biz çatışmanın ortadan kaldırılabileceğinin değişmezliğinin kesin olduğuna inanıyoruz.” (Özalp,1989: 102-103).

Neoklasik organizasyonel çatışma yaklaşımı teorisyenlerinden ve insan ilişkileri hareketinin öncülerinden Elton Mayo 1920 ve 1930’lardaki çalışmalarında organizasyonel verimliliğin ve aktif olunması için var olan çatışmaların azaltılması ve önlenmesi gerektiğini savunmuştur. Neoklasik organizasyon teorisyeni Mayo ile klasik organizasyon teorisyeni Taylor, istenilen sonuçlar için çatışmaların önlenmesi gerektiğini öne sürseler bile, farklı yöntemler kullanmışlardır. Taylor organizasyonel çatışmaları ortadan kaldırmak için organizasyonun teknik sisteminin değişmesi gerektiğini öne sürerken Mayo ise çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi için organizasyonların sosyal sisteminin değişmesi gerektiğini öne sürmüştür (Rahim,1992: 7-8).

Davranışsal yaklaşımı çatışmaların çözümü ve çatışmaların çıkışında ki aşamaları da içine alan bir çatışma yönetimini ele almaktadır. “Bunun için yöneticilerin farklılıkları gözlemlemesi, özendirme ve farklılıkların görüşülebileceği bir güven ortamı oluşturması gerekir. Çatışmaların yönetilmesi yöneticilerin temel görevlerinden biridir (Karip, 2003: 8).

Davranışsal yaklaşım çatışmayı, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi olumsuz bir durum olarak tanımlamaz, ancak yönetilmesi gereken ve yönetildiğinde örgüt için olumlu ve yapıcı olabileceğini savunur.

1.4.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Çatışma hakkında şu anki görüş etkileşimci perspektiftir. Etkileşimci yaklaşım ise zorluk çıkarmayan, barış yanlısı, fevri davranmayan ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yenilenmesi karşın etkin olmayan, kayıtsız olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Dolayısıyla etkileşimci yaklaşımın en önemli etkisi, grup liderlerinin temel seviyede grubu canlı, öz eleştiri yapabilen ve aktif tutabilecek seviyede çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir (Robbins,1993: 445).

Örgütlerin iç yapılanması ve işleyiş şekillerinin farklılıklarına rağmen, ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz ve hatta gerekli olgulardır. Belli bir düzeyde çatışmanın olması, örgütlerin gelişmesini, yenilenmesini, aktifliğini, yaratıcılığı, motivasyonunu vb. teşvik eder. Örgütler de temel bir seviyede ki çatışmanın bireylerin motivasyonunu artırma yönünde pozitif bir etki gösterebilir (Robbins, 1992).

Modern yaklaşım çatışmayı iki grupta incelenmektedir. Bunlar; işlevsel çatışmalar ve işlevsel olmayan çatışmalardır. İşlevsel çatışma, örgütün iş başarısını ve motivasyonunu arttıran çatışma türüdür. Örneğin, bir örgütteki bütün birimlerin ortak karar alması gereken yeni bir yatırımda, birimlerden çeşitli düşünceler gelebilir ve bu düşünceler sonunda çatışma ortamı doğabilecektir. Girişimçiliği ve yaratıcılığı teşvik etmesi yönünden işlevsel bir çatışma ortamı yaşanacaktır. İşlevsel olmayan çatışma türü ise örgüte zarar veren, örgütü temelden tehlikeye düşüren ve örgütün amaçlarını engelleyen çatışmalardır. İşlevsel olmayan çatışmalar örgütlerin vakit kaybetmeden önlem almaları gereken bir çatışmalardır (Sütü, 2007: 8).

Modern teorinin üzerinde önemle durduğu bir diğer nokta, çatışmanın önlenmesi kadar önemli olan çatışmanın uyarılması da vardır. Çatışma, üst düzeylerde ise azaltılmalı, çok düşük düzeyde ise de uyarılmalıdır. Örgüt kuramlarının genel olarak çatışmaya nasıl bir yaklaşımda bulunduklarını ele aldıktan sonra Geleneksel ve Modern yaklaşımın çatışmaya bakış açılarını daha iyi kavrayabilmek için bu yaklaşımların genel özellikleri tablo 1.1. de sunulmuştur (Stoner, Freeman, 1989: 392).

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Bakış Açısı

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
1.Çatışmadan uzak durulabilir.	1.Çatışma uzak durulamaz.
2.Çatışma, yönetimin örgüt yapısının oluşturulması ve yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2.Çatışma pek çok nedenden çıkabilir bunların arasında örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar, algı ve değer farklılıkları yer alır.
3.Çatışma düzenli bir şekilde işlenmez ise örgütün işleyişini olumsuz etkiler ve optimum performansı engeller.	3.Çatışma, farklı düzeylerde örgütsel performansa etki ve zararda bulunabilir.
4.Yönetimin görevi çatışmayı gidermektir.	4.Yönetimin görevi, optimum örgütsel performansı, çatışmanın düzeyini ve çözülmesini başarıyla sonuçlandırmaktır.
5.Optimum örgütsel performans çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5.Optimum örgütsel performans olası seviyede çatışmaya ihtiyaç duyar.

Kaynak: James A.F.Stoner, R.Edward Freeman; Management, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, Fourth Editon, New Jersey, 1989; s.392.

1.5. Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Örgütlerde çatışmanın sezilmesi ve fark edilmesi için birçok sebep ve faktör bulunabilir. Çatışmaların anlaşılması, idare edilebilmesi, sonuçlandırılması ve örgüte fayda sağlaması için çatışmanın sebeplerinin öğrenilmesi bütün örgütler için çok büyük öneme sahiptir.

Örgütsel çatışmanın kaynakları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Renwick örgüt içi çatışmanın kaynakları olarak; bilgi, görüş, konum, güç yada rekabet, gerginliği azaltma ihtiyacı ve örgüt yapısından kaynaklanan algı veya davranışlar olarak ifade etmiştir (Karahana, 2007: 23).

Çatışma ile ilgili yapılan araştırmaların farkındalık oluşturabilmesi ve çatışmanın etkin olarak idare edilmesi için çatışmanın altındaki faktörlerin bilinmesi Greenhalgh konusu kaynaklar üç temel sebeple ortaya çıkmaktadır:

- Örgüt içi bağımlılıktan kaynaklanan çatışmalar
- Amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar
- Algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar

Bunun gibi örgütsel çatışmaya neden olabilecek sayısız kaynak mevcuttur.

Bumin ise, çatışmanın kaynaklarını farklı yazarlara dayalı olarak on bir alanda görmektedir. Bunlar; kıt kaynaklar için mücadele, görevlerin birbiriyle ilişkisi, net bir yetkinin olmaması, bulunduğu konum ile ilgili sorunlar, iletişim yasakları, örgütlerde farklılaşma, değişik hedefler, kişilik farklılıkları, davranış şekilleri, ortak bir fikirde buluşulmaması ve daha önce çözümlenmemiş çatışmalardır (Bumin,1990: 12).

Örgütsel çatışmaya yol etkenler genel olarak üç kısma ayrılarak incelenmektedir. Bu etkenler, bireysel etkenler, örgütsel etkenler ve iletişimle ilgili etkenler şeklinde üç alt başlık halinde incelenmektedir (Robbins, 1977: 29-49'dan aktaran Kılınç ve diğerleri, 1989: 221-228).

Tablo 2. Örgütsel Çatışmaya Yol Açan Etkenler

Örgütsel Çatışmaya Yol Açan Etkenler		
Bireysel Etkenler	Örgütsel Etkenler	İletişimle İlgili Etkenler
- Kişilik Farklılıkları - Statü ve Rol Farklılıkları - Amaç ve Değer Farklılıkları	-Örgütsel Büyüklük - İş Bölümü - İşlevsel Bağımlılığı - Kaynakların Sınırlılığı - Yönetimsel Sorunlar - Yöneticilik Tarzındaki Farklılıklar	-Anlam Güçlükleri - Algılamadaki Farklılıklar - Yetersiz Bilgi Alışverişi - İletişim Kanallarındaki Sorunlar

1.5.1. Bireysel Etkenlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

1.5.1.1. Kişilik Farklılıkları

“Kişilik, süreç içerisinde insanlarda biyolojik ve sosyal özellikler olarak beliren ve bunların devamlılığını koruyan duygular, fikirler ve durumlardaki farklılıkların ve ortaklıkların bütününe belirleyen yönelimlerin tümüne verilen addır” (Eroğlu,1996: 139). İnsanlar genel olarak birbirine benzese bile kişilik, insanlar arasındaki farklılıkları gösteren bir olgudur. Yeryüzünde hiçbir insan zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan birbirinin aynısı değildir. Yaşayan her bir birey kadar da farklı kişilikler vardır.

Örgütlerde kişilik çatışmaları çoğunlukla görülen bir çatışma türüdür. Kişilerin farklı kişiliklerinin olması; olaylara çeşitli yönlerden bakmaları ve farklı tutumlar sergilemelerine yol açması anlamına gelir ve bu da çatışma nedeni olabilir (Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998: 405).

Örgütlerde, kişilerin devamlı çekişme halinde olmaları, örgütsel çatışmaların aktif bir biçimde yönetilmesinde engel olmaktadır. Bireylerin özel nedenler, iş ile ilgili sebeplerden kaynaklı çatışması performans düzeyini ve motivasyonu negatif yönde etkilemektedir. Bu durum, bireysel bir özellik olan çekişmecî kişiliğin örgütsel çatışmaların yaşanmasında ne derece etken olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2003: 671).

1.5.1.2. Rol ve Statü Farklılıkları

Rol kavramı, kişilerin toplum içinde kendini ifade edebilme şekillerini belirleyen temel kavramlardan biridir. Eğer kişilerin rol umutları karşılanamazsa çatışma ortaya çıkabilir. Rol davranışını gösteren bireyin tutumları ile kendisinin göstermesi gereken rol davranışı arasında farklılık varsa, çatışma kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalarda rol tutumu, rol tanımı ve rol beklentisi arasındaki ciddi bir bağım var olduğu ortaya konmuştur. Rol davranışını etkileyen, özelleştiren, güç, cinsiyet, bilgi, sosyal ilişkiler ve statüler gibi etkenler vardır (Myers, 1988: 208).

Girişimçi ruhuyla devamlı değişim ve gelişim içinde olan örgütlerde bireylerin bulundukları konumdan kaynaklanan çatışmaların oldukça fazla olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü bireylerin uzun yıllar aynı örgütte çalışarak belli bir konuma yükselmeleriyle, geldikleri statüyü hak ettiklerine inanır. Aksi durumda yeni gelen birinin eğitilmiş ve genç olup doğrudan yüksek birimlerde çalışmaya başlaması haksızlık olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu durum bireylerde hak ettiklerinin karşılığı olmadığını düşünmeleriyle çatışmaya neden olabilmektedir. Özetle birçok statü uyumsuzluğunun çatışmaya yol açtığı görülmektedir (Davis, 1982: 417).

Statü çatışmaları dah çok kişilerin örgüt içerisinde kurumlarda yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, yeni gelen tecrübesiz kişilerin emri altına girmeyi kabullenememelerinden kaynaklanır (Kılınç, 1996: 316).

Rol bir manada statünün dinamik yönüdür. Örgütler bireyler arasında çeşitli rol çatışmalarına sebebiyet verebilirler. Rol çatışmaları kaynaklanmış türlerine göre farklı şekillerde görülebilir:

1. Rolü göndericinin, gönderdiği kişiden çelişen uyumsuz davranışlarda olması, rol sahibinin çatışmaya düşmesine neden olabilir (Rol göndericinin kendi içinde çatışması).
2. Aynı rol yükümlüsüne; birden çok rol göndericinin taleplerinin çakışması durumunda rol yükümlüsü çatışmaya düşecektir (Rol göndericiler arası çatışma).
3. Diğer bir rol çatışması türü, rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanır (roller arası çatışma).
4. İlk üç rol çatışması başkalarının beklentileriyle ilgili iken, kişi-rol çatışması olarak da adlandırılan bireyin rolü ile uyumsuzluğu rol gereklerinin sonucudur.

5.Son olarak, bireye kaldırılabileceğinden fazla rolün yüklenmesi, bireyi rol çatışmasına itecektir (aşırı rol yükleme) (Kılınç, 1985: 120-121).

1.5.1.3. Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütsel hedeflere varılması için örgüt bir bütünlük içerisinde olmalı, kişilerin benzer davranışları göstermeleri ve aynı hedeflere odaklanmaları beklenmektedir. Fakat bireylerin farklı inanışları, davranışları ve umutları bunu güçleştirmektedir. Bu durumda örgütsel bir çatışmayla karşılaşmayı kaçınılmaz hale getirir (Peker, 1995: 144).

İşletmelerin görevlerinin farklı olması sebebiyle bölümlerin de farklı hedefleri vardır. Üretim bölümü, maliyeti düşük üretimler, kusursuz ürünler hedeflerken, ar-ge bölümü ise ticari başarı sağlayacak, yeni ürünler ve yaratıcı fikirler peşinde olabilir. Bu amaçlardaki farklılıklar bölümler arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 309).

Yönetim faaliyeti amaçlara yöneliktir. İşletme organizasyonlarının yöneticileri insan olduğuna göre, işletme organizasyonları insanların amaç ve isteklerini geliştirecek faaliyette bulunurlar. Bu insanların amaç, hedef ve isteklerinin gerçekleşmesi ise işletmenin büyümesine ve gelişmesine bağlıdır. Bu nedenle çeşitli nedenler ile ortaya çıkan farklılıklar organizasyonda çatışmalara neden olabileceğini gösterir (Karahan, 2007: 43).

Örgütte ki bireyler arasında hedeflenen amaca gidecek yollar konusunda da farklı görüşlerin olması, çatışmaya neden olan bir diğer nedendir. Ayrıca, yöneticiler işletmenin yada bölümlerin hedefleri hakkında çeşitli düşüncelere sahip olabilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 8. Baskı: 539).

1.5.2. Örgütsel Etkenlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

1.5.2.1. Örgütsel Büyüklük

Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında bir bağ vardır. Örgütsel yapılar büyümesi çatışma olasılığını da beraberinde getirir. Çünkü örgüt yapılarının büyümesi amaçların farklılaşması, hiyerarşik derecelerin çoğalması, rol ve statüler ortaya çıkmakta, iletişim kanallarının sayıca çoğalması ve iletişim araçlarının çokluğu anlamına gelmektedir. Bu da sorunlar oluşturabilir (Robbins, 2001: 387).

Küçük örgütlerde, örgütün hedefleri açık, net ve anlaşılır, bu amaca yönlendirecek araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı fazla değildir. Bu nedenle örgütlerin yapısı küçüldükçe çatışma ortamı azalmaktadır. (Ertürk, 2000: 228).

Örgüt büyüdükçe örgütün hedefleri açık, net ve anlaşılır, bu hedeflere ulaştıracak araçlar karmaşık hal almakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve iletişim problemlerine sebep olduğu örgütte çatışmanın artmasına uygun şartları oluşturmaktadır (Banner ve Gagne, 1995: 406).

Robbins, araştırmalar neticesinde çatışmanın küçük örgütlere göre büyük örgütlerde daha fazla çatışma olma olasılığının olduğunu açıklamıştır. Örgüt büyüdükçe iletişimin sınırlanma olasılığı artacak, karşılıklı ilişkiler engellenebilir, bölünmeler artabilecektir. Örgüt yapısı büyüdükçe, amaçlar daha az açık olur, bireyler arasındaki iletişim ve ilişki mecburi olarak daha ciddileşir. Uzmanlaşma ile herkes kendi alanın da yoğunlaşır ve bilginin çok sayıda düzeyden geçmesi ile bozulması, çeşitlenmesi ve değişikliğe uğraması ihtimali artar. Bu durumların her biri birleşerek, uyumlu ve barışçıl çalışma ortamının bozulmasına neden olur (Taşçı, 2010). Örgütün büyümesine paralel olarak personel artışı, personeller arasındaki uyumun örgütün amaçları yönünde şekillendirilmesi zorlaştığından sıkıntılar artacak bu da çatışmaya neden olacaktır.

1.5.2.2. İş Bölümü

İşbölümü, örgütün temel bir niteliğidir. Örgütte iş bölümü “toplu çalışmayı gerektiren bir işin farklı kişiler tarafından yürütülebilecek biçimde, iş bölümlerine ayrılması” olarak tanımlanabilir. Kurumlarda iş bölümü arttıkça bölüm ve birimler arası dengeyi sağlamak, sağlıklı ilişkiler kurmak, çeşitli gelişmeler, kurumlardaki işbölümünün ve örgütsel etkinliklerin karmaşılaşmasına ve bunun gereği olarak da çeşitli rol farklılıklarına yol açmaktadır (Özgan, 2006: 34).

Örgütler amaçlarına daha kısa yoldan varmak için, var olan işleri ölçülü bir şekilde programlayıp çalışanlar arasında bölüştürürler. İşbölümü sonucunda oluşan birimler kendi değer yargılarını, tutum ve tavrılarını benimserler. Bu durumun sonucunda gitgide bölümler ya da bireyler arasında çatışmalara neden olur. İş bölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan bölümler zamanla farklı algılar, farklı inanışlar, farklı hedefler, farklı tutumlar ve farklı normlarını geliştirerek bu alt

sitemlerin ayrışmasına neden olur. Bu durum sonucunda da çalışanlar arasında çatışmaların çıkmasına sebep olur.

1.5.2.3. İşlevsel Bağımlılığı

Örgütlerin içlerinde ayrıldıkları bölümlerin hiçbir işleri birbirinden bağımsız bir şekilde yapamamaktadır. Bölümler, birbirlerinin uzmanlaştıkları alanlarla ilgili bilgiye, tecrübeye ihtiyaçları vardır. Karşılıklı bilgi akışında bölümlerde pürüzler çıkması zor durumda bırakabilmektedir (Eren, 1998: 447).

Örgütlerde üç türlü işlevsel (fonksiyonel) bağımlılık vardır. Bunlar; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılıktır. Bütüne bağımlılık; birimlerin ayrı ayrı çalıştığı fakat her birimin bağlı olduğu en üst bir birimin olduğu ve bu bölümlerin bütünlüğe katkı sağladığı ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur. (Thompson, 1976: 74). Bütüne bağımlılık durumunda bir bireyin işini aksatması, tam anlamıyla görevini yerine getirmemesi diğerinin de performansını ve motivasyonunu etkilediği için çatışma potansiyeli düşük olur.

Sıralı bağımlılık; örgüt içerisinde bir grubun devamlılığını sağlamasının bir başka grubun devamlılığına bağlı olduğu bir durumdur. Bir grubun çalışma verilerinin diğer bir grubun çalışmalarının üzerinde ki etkilerinin fazla olduğuna göstergedir. Örgüt içerisinde tüm bölümlerin birbirine bağımlılığını gösterir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307). Bu bağımlılık türünde, bir grubun işini sürdürebilmesi kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır.

Karşılıklı bağımlılık; örgütteki birimlerin çıktılarının karşılıklı olarak diğer birbirinin girdisi olarak kullanıldığı, grupların işlerinin tamamlanması için diğerine bağlı olduğu durumlardır. Bu bağımlılık türü çatışma potansiyelinin en yüksek olduğu bağımlılık şeklidir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307).

1.5.2.4. Kaynakların Sınırlılığı

Örgütlerde, kaynakların sınırlılığı çatışmalar da büyük bir etkidir. Çünkü birden fazla birey, grup ve bölüm ile sınırlı olan örgüt kaynaklarını kendi ihtiyaçları için kullanmaktadırlar.

Kaynaklar sınırlandırıldığında ve başka bir şekilde temin edildiğinde, karşılıklı bağımlılıklar ortaya çıkar ve grupların amaçlarının farklılığı gün yüzüne çıkar. Eğer maddiat, süre, işgücü ve hammadde sınırsız olsaydı, gruplar hedeflerine ulaşmak için

elinden geldiğini yaparlardı. Fakat gerçekte, kaynaklar bölüştürülür ve dağıtılır. Sınırlı kaynaklar için yarış; ne kadar çok kazanma-kaybetme yarısına dönerse, o kadar da kolayca fonksiyonel olmayan çatışmaya dönüşebilir (Ivancevich ve Matteson,1990: 307).

Bölümler arasında daha çok kaynak ihtiyacına yönelik mücadeleler, sonunda örgüt içinde sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum, daha az kaynak kullanan bölüm ile daha çok kaynak kullanan bölümler arasında çatışmaların yaşanmasıyla sonuçlanmaktadır. Buna ilave, istediği gibi kaynak kullanan bölümlerin örgütte ki etkinliği artmakta, diğerlerinin ise etkinliğinin azalması çatışmaların daha da artmasına neden olabilmektedir (Williams,1978: 348'den aktaran Koçel, 2003: 670).

“Kıt, sınırlı kaynaklarda, büro içi yerleşim, ekipmanlar, hizmet içi eğitim, insan kaynakları ve ücret ödemeleri gibi sınırlı kaynaklarda çatışmaların genişlemesi mümkündür. Örgüt içerisindeki bireylerin kendi hedef ve taleplerini gerçekleştirmek için örgütsel imkanlara ve kaynaklara olan bağımlılıkları artacaktır. (Keçecioğlu, 1999: 101).

1.5.2.5. Yönetimsel Sorunlar

Yönetimsel sorunlar, örgütsel çatışmaların yaşanmasında etkili olan önemli unsurlardan biridir. Örgüt içinde bireylerin görev ve sorumluluklarının açık ve net bir biçimde belirlenmemesi, yetki sınırlarının belirsiz olması, ast-üst ilişkilerindeki düzensizlikler gibi etkenler yönetimsel sorun olarak değerlendirilmektedir. Çözüm üretilmeyen bunun gibi etkenlere çıkardığı sorunlar, örgütsel çatışmalara neden olmaktadır (Peker, 1995: 144).

Birden fazla grubun ortak bir konu üzerinde durmalarıyla, yaşanabilecek bir belirsizliğin neticesinde örgütsel çatışmaya neden olunur. Bu yüzden bu süreçte önemli olan, örgütün belirsizlik durumundan uzak tutulmasıdır (Koçel, 2003: 670).

1.5.2.6. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılık

Örgütlerin yönetimleri farklıdır fakat aynı örgütte çeşitli yönetim biçimlerinin uygulanmasının zıtlıklara yol açabilmektedir. Aynı örgütte diğer yöneticilerin çeşitli bakış açıların varlığıyla alınacak kararların birbirine uyuşması gereklidir. Tersine bir durumda yöneticiler ile çalışanları arasında var olan farklılıklar çatışmaya neden olabilir

(Koçel, 2007: 512). Bütün yöneticinin çeşitli bir yönetim şekli olduğundan, çalışanların bu yönetim biçimini kabullenmeleri yada kabullenememeleri de çatışmaya yol açabilir.

Yöneticiler karar alma şamasından zamanın kullanabilme de dahil olmak üzere farklı çözümler olabilir. Yöneticiler ile çalışanlarda bu konularda farklılıklar varsa bunlarda çatışmaya yol açar.

Örgütlerde sahiplenilen otoriter yönetim şekilleri de örgütte çeşitli çatışmalara yol açar. Otoriter yönetimi şekilleri hiyerarşik çatışmalara neden olur.

1.5.3. İletişim İle İlgili Etkenlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgüt içerisinde çatışmalara neden olan bir diğer etken de iletişim eksiklikleridir. Bireylerin, bir örgüt içerisinde uyum içerisinde bir süreç sürdürebilmeleri için iletişimin eksikliği yaşanabilmesi durumunda oluşabilecek çatışmaların nedeninin iletişimin nasıl olduğu hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir.

İletişim, düşüncelerin, bilginin, davranışların, vakaların ve hislerin birinden diğerine sözel bir şekilde iletilmesi gibi tanımlayabiliriz (Koptagel, 1982: 198).

İletişim örgütte kişilerin ve grupların bilgileri, fikirleri ve sorunları beraber yürüttükleri bir süreçtir. Bu süreçte, kişiler ve gruplar arasındaki iletişimin iyi olmayışı ve bilgi akışının eksilmesi örgütlerde çatışmalara yol açar (French ve Bell, 1995: 197).

İletişim sürecinin ne olduğunu tanımlayan modellerden biri Şekil1.3. 'deki Shannon ve Weaver'e ait modeldir (Dökmen, 1999: 321).

Göndericinin kelimeye yüklediği anlam ile alıcının kelimeye yüklediği anlam farklıysa, kişilerde durumun anlaşılmasından doğan çatışmalara neden olur (Robbins, 200: 386).

1.5.3.2. Algılamadaki Farklılıklar

Bireylerin ve grupların vakaları çeşitli algılamaları, olabilecek çatışmalara sebep olacaktır. Algılama ve tutum arasındaki yakın ilişkidir. Farklı kaynaklardan ortaya çıkan algı farklılıkları bireyleri ve grupları aralarında aksi duruma düşürmektedir. Bu farklı kaynaklar arasında, farklı hedefler, idrak edebilmede farklılıklar, çeşitli değer yargıları ve veri farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2001: 670).

1.5.3.3. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Veri akışının yeterli olmaması, diğer tarafa eksik veri gitmesi farklı önyargıların oluşmasına sebep olur. Çoğu durumda bazı kişilerin bir iletişim kurmadan da önyargı ile yaklaştığımız bir gerçektir. Kişilerin söylemleri, tutumları, davranışları ve değer yargıları önyargılar yaratabilir. Önyargılı bireyler birbirlerini gerçek manada tanıma fırsatı vermemişler ise, bu durum da çatışmaya neden olacaktır (Tekarslan, Kılınç, Sencan ve Baysal, 2000: 277).

Örgütte çalışanların birbirlerini iyi tanımamaları ve haklarında bilgi sahibi olmamalarından kaynaklı algı ve umut çeşitliliğinden kaynaklı çatışmalar olabilir (Kılınç, 1985: 114).

1.5.3.4. İletişim Kanallarındaki Sorunlar

İletişimde oluşabilecek aksamalar, verilecek mesajın daha farklı anlaşılmasına, eksik gitmesine, hiç gitmemesine veya anlamda karışıklığa yol açabilmektedir. Bu yanında iletişimin kurulmasında kullanılan araç gereçlerin sayılarının çok olması mesajın net bir biçimde karşı tarafa iletilmesinde sıkıntı yaşanmasına ve bu sorunlar çatışmaya yol açabilmektedir (Kılınç ve diğerleri, 1989: 222).

1.6. Örgütsel Çatışma Çeşitleri

Çatışma çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve çok geniş kapsamlı bir kavram olmasından dolayı çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Biz bu bölümde çatışma türlerini beş başlık altında incelemeye çalışacağız.

1.6.1. Taraflar Açısından Çatışmalar

Örgüt içerisinde oluşan problemlerin giderilmesi için çatışmaya taraf olacaklar arasındaki dinamik ilişkiyi incelemek gerekir. Çatışmaya taraf olabilecekleri beş başlık altında inceleyebiliriz.

1.6.1.1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar

Bireylerin kendisinden değişik ve tutarsız hareketler beklendiği ya da bireyden kaldırılabileceğinden fazlası beklendiğinde bireyde oluşacak bazı durumlara yol açar; huzursuzluğa, strese, tatsızlığa ve kaygıya sevk eden çatışmadır (Koçel, 2002: 492). Kişiler bu karmaşıklık sonucunda çoğunlukla bazı zıt durumlarla karşılaşabilirler (Luthans, 1994: 370).

Bireysel çatışmalar, hedefler ve umutlar konusunda daha çok ortaya çıkmaktadır. Hedefler ve umutlar en üst düzeyde olması diğer hedeflerin ise çok daha alt düzeyde olması kişilerin kendi içerisinde bir çatışma yaşamasında yol açmaktadır (Nortcraft ve Neale, 1990: 226).

Bireylerin yaşadığı bu tür çatışmalar, diğer konularda alınan kararlardan da kaynaklanabilmektedir. Kararlarla alakalı seçeneklerin net olayışı veya kötü oluşu alınan kararın neticesinde içsel bir çatışmaya yol açabilmektedir. Diğer bir söylemle, kişilerin birbiriyle aynı özellikte olan ya da üstünlük sağlamayacak seçenekler karşısında tam net bir karar veremeyerek uygun seçimi yapamaması, kişiye içsel bir çatışma yaşatmaktadır (March ve Simon, 1975: 130-131).

1.6.1.2. Bireyler Arası Çatışmalar

Tanımlarken ikili çatışma olarak da adlandırılır. Bu çatışmalar rekabet ve yetenekleri içerdiğinden; grupların ve örgütlerin hareketliliğini, ilerlerken çekişme içerisinde ilerlemeleri ve zıtlıkları da içerdiğinden kişiler arası etkileşimi azaltır. Örgütte ki bireyler arasında fikir, his vb. farklılıklar yüzünden oluşan anlaşmazlıklar ve farklılıkların olması çatışmaları, literatürde bireyler arasındaki çatışmalar olarak adlandırır (Williams 1982: 20'den aktaran Dinçer ve Fidan, 1996: 361).

Kişiler, örgütlerde birden fazla görevi olabilmektedir, bunun yanı sıra farklı problemlerle de karşılaşmaktadırlar. Kişiler arasındaki anlaşmazlıklar, negatif duygular ve müdahaleci tavırlar arkasından gelişmelere yol açarak kişisel davranışları etkilemektedir. Bu durumda da çatışmalar artmakta, kişilerin yerine getirmeleri

beklenen görevler aksamaktadır (Jehn ve Mannix, 2001 aktaran Barki ve Hartwick, 2004: 235).

Örgüt içerisinde bireyler arası çatışma oldukça fazladır. Eğitim düzeyi, hissiyat farklılıkları, birbirlerini çekememezlik, kültürel düzeylerindeki farklılıklar gibi faktörlerde bireyleri çatışmaya iten etkenlerdir. Örgütte bu çatışmaların fazlalaşması örgütte olumsuz bir hava ve olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Kişilerin birbirlerine karşın zıt davranışlar sergilemeleri zaman ilerledikçe fiziksel saldırı boyutuna ulaşabilir, bu durum örgüte aşılması zor sorunlar yaratır (Jhons, 1996: 446).

1.6.1.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Genel olarak gruplarda ki kişilere bazı uyulması gereken kuralların aşılmasında zorluk çekilmesi durumunda yaşanan çatışmalardır. Kişilerin grup kurallarını, hedeflerini ve uyguladığı yöntemlere uyum sağlaması aşamasında sorun çıktığında grup ile çatışmaya girecektir. Grup tarafından hedeflenen üretkenlik, ileriye yönelik hedeflerin gerisinde kalan ya da üstüne çıkan; bundan ötürü cezalandırılan bir kişi ters tepki göstererek grupla çatışma yaşar (Şimşek, 2002: 295). Örgüt içerisinde kişilerin uyması gereken grup amaçları, kuralları ve düzeni vardır. Bu düzene, kurallara ve amaçlar neticesinde hareket edilmelidir. Aynı zamanda, grupta liderlik çabaları, yükselme çalışmaları ve arzusu içerisinde olmak gibi hedefleri olan kişilerin olması da, grup içi çatışmaya yola açacak bir durumdur.

1.6.1.4. Gruplar Arası Çatışmalar

Gruplar arası çatışma, örgütte en fazla görülen çatışma türüdür. Örgüt içerisinde aynı bölüm yöneticisi yönetiminde çalışan gruplar içerisinde münakaşaların yaşanması neticesinde ortaya çıkan anlaşmazlıklardan çatışma yaşanmaktadır (Silah, 2001: 249). Bir örgütteki iki ya da daha fazla bölüm- grup arasındaki çatışmayı vurgulamaktadır.

Gruplar arası çatışmada çatışmaların yönetimi, yöneticiler açısından daha sıkıntılıdır, yöneticinin de bu gruplardan birinin üyesi olarak çatışan gruba dahildir. Bu durumun aksinde, yönlendiren rolünde olmasıda, sürdüreceği çözümleme sürecini eğer grupları benimsemez ise faaliyetler etkilenecektir (Koçel, 2003: 68). Genel bir bakış açısıyla gruplar arası çatışmaların sebepleri; kişilerin birbiriyle yarış içinde olması, hedefler, inanışlar, menfaat ve pozisyon farklılıkları, iletişim sorunları, belirsiz görevler gibi durumlardır.

Örgütlerde ki grup üyeleri arasındaki çatışma gruplar arası ilişkiler yönünde oldukça önemli etkiler meydana getirmiştir. Bu etkileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Bumin, 1990: 96-97) :

- Gruplar arası veri akışı, iletişim kanallarının kesilmesiyle grupların yanlış ve eksik veri elde etmeleri sonucunu doğurur.
- Gruplarda bir ayrımlılık ve karşılaştırma doğar. Grup üyeleri aralarında “biz” ve “onlar” kavramlar oluşur.
- Gruplar yanlış ve eksik veriler ile karşılıklı olarak yanlış anlaşılmalara başlar ve grup üyeleri kendilerini iyi olarak görür karşı tarafı ise kötü olarak lanse eder.
- Her grup, karşı grup içerisinde taraf seçmeyen üyeleri de düşman olarak nitelendirir.
- Gruplar etkileşime kurmazlar ise, her grup çıkarlar yönünde hareket edecektir. Karşı grubu umutsamayacak, hatta hatasını bulmak için dinleyecektir.

1.6.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Örgütün kendi haricindeki diğer örgütler ile olan çatışmalarıdır. Örgütler arası çatışma, yarışçı ve net bir yöntem ile işleyen ekonomik ortamlarda, ekonomik yarışlar ile sınırlı olmak şartıyla istenilen bir ortamdır(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 247). Bu tür çatışmaların nitelikli yeni ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve düşük ücretlerle daha aktif kaynakların değerlendirilmesine yön vereceği kabul edilmektedir (Şimşek, 2002: 297).

Gruplar arası çatışma, örgütte aynı bölüm içerisinde de çeşitli bölümler arasında da görülebilmektedir. Burada olaylara farklı yönlerden bakılması, grup içerisinde birbirine güvenin yetersiz oluşu ve yetersiz kaynakların paylaşılmasında ki anlaşmazlıklar grupların çatışmasına neden olacaktır. Grupların, sahip olduklarından daha fazlasını istediklerinde, sınırlı kaynakların varlığı, diğer gruplarla aralarındaki anlaşmazlıklar çatışmaya dönüşmektedir(Newstrom ve Davis, 1993: 393).

1.6.2. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışmalar

Bu sınıflandırmada çatışmaların örgüt içinde yerleri ile ilgilidir. Genelde örgütün hiyerarşik kademeleri arasında ortaya çıkan çatışmaları üç şekilde sıralayabiliriz.

1.6.2.1. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, örgütsel içerisinde benzer bölümler ve departmanlarda meydana gelen çatışmayı ifade etmektedir. Bireylerin iyi iletişim kurdukları, bireylerin daha bağlı oldukları ve sınırlı kaynakları bölüşerek kullanan bölüm veya departmanlar arasında yatay çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Nortcraft ve Neale, 1990: 328).

Bir örgütün benzer departmanlarında ki çalışanlar arasında olan çatışmalardır. Bu tür çatışmaların temelindeki departmanlar arasında dağılımın iyi yapılmamasından kaynaklandığı görülür. Örgütün her bölümü işletmenin hedefleri yönünde ideal boyutlarda düzenlenir. Bu amaçlar departmanlar arası yarış yolu açar ve sonucunda çatışmaya götürür. Eğer bu yarış olumlu yönde şekillenirse çatışma olumlu etkilenir, aksi durumda olumsuz sonuçlu olacaktır (Erdoğan, 1999: 155-156).

1.6.2.2. Dikey Çatışma

Örgütte bir diğer çatışma türü olan dikey çatışma, örgüt içinde çeşitli konumlarda bulunan kişiler arasında oluşan çatışmaları ifade etmektedir. Genellikle örgütte ast-üst ilişkilerinden doğan çatışmalardır. Nortcraft ve Neale, bu tür çatışmaların örgütte farklı statü ya da konumlarda bulunan, otoriter ve güç kullanma yetkisi olan kişiler ile bunların çalışanları arasında beliren çatışmalardır (Nortcraft ve Neale, 1990: 238).

Dikey çatışmaların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örnekleyecek olursak, yöneticilerin yeterli bilgi, nitelik ve beceriye sahip olmamaları, ast ile üst arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilecektir (Seval, 2006: 248-249). Dikey çatışmalar alışılmış ve bürokratik yönetim sürecinin sonucu olan yukarıdan aşağıya iletişim, çalışanların düşüncelerinin göz ardı edildiği gibi konular yüzünden çıkabilir (Özkiper, 2004: 32).

Louis Pondy, dikey çatışmanın ortaya çıkış nedenlerini bazı durumların oluşumuna bağlamıştır. Bu durumları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Dikey büyüme nedeniyle örgütteki hiyerarşik basamakların çoğalması ve bunun sonucunda ast ile üstün iletişimin kısıtlanması,
- Üstlerin sahip oldukları yetkileri örgütün hedefleri için kullanmaması veya astların bu yetkileri hatalı algılamaları,
- Astların örgüt içerisinde belirlenen görevlerin yüklenicisi olarak görülmeleri ve bunun sonucunda örgüt içerisindeki durumlarının zayıflatılması (Pondy, 1967: 312).

1.6.2.3. Komuta-Kurmay Çatışması

Günümüzde örgütlerde en çok karşılaşılan yapısal çatışma türü komuta-kurmay çatışmasıdır. Bu durum kurmay personelinin komuta personel üzerinde bir yaptırıma sahip olmak istemesi durumun da ortaya çıkabilir (Luthans, 1992: 287). Modern sanayi örgütlerinde komuta (hat) yöneticilerinin örgüt için bilinmesi gereken tüm bilgileri bilmesi mümkün değildir. Bundan dolayı örgütler çeşitli konularda komuta yöneticilerine bilgi desteği sağlayarak kurmay (uzman) elemanlara ihtiyaç duymuştur.

Emir komuta konumundaki yöneticiler, kurmay konumundaki yöneticilerin görevlerini amaçın dışına yönelteceğini ve bu yüzden otoritelerinin bireyler arasında yer değiştireceğini düşünebilmektedirler. Bunun yanı sıra, her iki tip yöneticinin de farklı bilgi seviyelerinin varlığı sorun yaratmakta, bir uyumsuzluk durumunda yöneticiler arasındaki problemler çatışmaya dönüştürebilmektedir. Buna ek olarak, örgütteki düzen de emir komuta-kurmay çatışmasına neden olmaktadır ve örgütteki problemler gitgide artmaktadır (Gibson ve diğerleri, 2003: 257).

Örgütlerde oluşan komuta-kurmay çatışmasını bu iki grup farklı faktörlere bağlamıştır. Komuta yöneticilerine göre komuta-kurmay çatışmasının oluşumuna aşağıdaki faktörler neden olmaktadır (Stoner, 1989: 358).

- Kurmaylar eğitim ve uzmanlık kazanımlarına güvenerek üst düzey yöneticilerin desteğini alır ve bu destek ile alt düzey yöneticilere baskı yapabilir.
- Kurmaylara verilen yetkiyi aşırı boyutlarda kullanmaya yönelirler. Bu da komuta yöneticilerinin yetkilerinin etkilenmesine neden olur.
- Kurmaylar yapılacak işlerin detaylarından haberdar değildirler. Bu nedenle daha net ve sağlıklı öneriler verilememektedir.

- Kurmaylar, kendi teklifleri ve düşünceleriyle yapılan ve olumsuzlukla neticelenen konularda kusuru kendilerinde değil komuta yetkisi yüklenenlerde ararlar.
- Kurmaylar belirli alanda uzmanlaştıklarından daha sığ bir bakış açısına sahiptirler. Bu nedenle teklif ettikleri konularla örgütün ihtiyaçları ve hedefleri arasındaki iletişimde başarısızlığa uğrarlar.
- Kurmayların tercih ettikleri teknik bir dil herkesçe anlaşılamayabilir.

1.6.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Bu tür çatışmalar, potansiyel, algılanan ve hissedilen çatışmalar şeklinde sıralanabilir.

1.6.3.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek sebepleri anlatmaktadır. Diğer bir deyişle, potansiyel çatışmalar, örgütün yapısındaki veya örgütün stratejilerindeki farklılıklar sebebiyle oldukça fazla karşılaşılan bir durum olarak görülmektedir (Hill ve Jones, 1989: 329).

Potansiyel çatışmaların belirlenmiş bir hedefi olan kitleye yönelik çalışan gruplar arasında görüldüğü bilinmektedir. Örgüt yönetimlerince grupların çalışmalarında farklılık yapılmasının istenmesi durumunda karşılaşılan tepki bu duruma örnek olarak verilmektedir. Kişilerin görevlerinin farklılaştırılması, ücretlerin eksik verilmesi, görev ve sorumluluklarının tekrardan gözden geçirilmesi gibi çalışmalarını içeren değişiklikler gruplar tarafından olumsuz yönde görülmekte ve çatışma ihtimali artmaktadır (Coffey ve diğerleri, s. 249; Özkalp ve Kirel, 1990: 313).

1.6.3.2. Algılanan Çatışma

Bireyler çatışmaya içeren vakaların ve durumların algılaması olarak ifade edilebilir. Çatışma bireylerin birbirlerini doğru anlamaması sonucunda da oluşur. Algılanan çatışmanın ortaya çıkmasında ki etkili faktör ise taraflar arasındaki iletişim den kaynaklanan sorunlardır (Gordon, 1997: 470). Çatışmayı çözüme ulaştırmak için taraflar arasındaki iletişimi iyileştirerek sağlayabiliriz.

Algılanan çatışmada en önemli durum, kişilerin var olan problemlerin farkındalığına varmalarıdır. Fakat, buradaki problemleri kişilerin tarif etmesi kolay

değildir. Bunun yanısıra uyuşmazlıkların farkına varılmasıyla ve örgüt içerisindeki çalışanlar arasında gerilimler yaşanmaya başlamaktadır (Coffey ve diğerleri, 1994: 249).

Çatışmayı ilk algılanmasında, bireylerin ilerki aşamalarda kendileri için sorun yaratacağını düşündüğü durumları bozmak istemesi ve algılamayı istememek yoluyla önlemek istemesi veya çatışmaların gözetiminde kısa süreli ve basit çözümler ile çatışmalara özen gösterilerek o noktaya yoğunlaşarak dikkat mekanizmasını kullanarak belirtmeye ve azaltmaya özen gösterirler (Bumin, 1990: 23-24).

1.6.3.3. Hissedilen Çatışma

Bu çatışma türü, çatışma durumunda bireylerin çatışma konusu olan olay ile ilgili düşüncelerini ifade eder. Örneğin; çatışmanın tarafları sinirli, kızgın, kaygılı olabilirler. His ve tutumlar gözlemlenen sorunun çatışmaya yöneltilip yöneltilmeyeceğini belirler. İçselleştirilmiş olaylar sorun çözme yöntemleriyle çözüme ulaştırılır iken içselleştirilmiş durumlar huzursuzluk ve kaygı yaratır (Koçel, 1999: 489).

Hill ve Jones'a göre, örgüt içerisinde önemli veya yapısal değişiklikler yapılması durumunda kişilerin veya grupların diğer kişilerin veya grupların aktifliğini önleme çalışmaları içerisine girebilmektedir. Dolayısıyla problemler daha da fark edilir hale gelmekte ve çatışmalar üzerinde etkisi artan bir boyut kazanmaktadır.

Örgütte var olan sorunların neticesinde gün yüzüne çıkan bazı vaka ve durumlar, yöneticileri yaşanabilecek çatışmalara karşı önlemler almaya yöneltmektedir. Örneğin; kişiler arasındaki farklı düşüncelerin ortaya çıkması, farklı kısıtlamalar ile karşılaşılması, daha kasvetli bir çalışma alanının oluşması, kişilerin motivasyonlarının düşmesi gibi durumlarda önlem almayı gerektirmektedir. Bütün bu durumlar, çatışmaların aşikar olmasında farkındalık yaratarak ortaya koymaktadır (Pondy, 1973; s. 361-384'den aktaran Özkalp ve Kirel, 1990: 313).

1.6.3.4. Açık Çatışma

Çatışmadaki tarafların gerçekte sergiledikleri davranışlarını gösterir. Bu davranışların en bariz olanı net bir şekilde agresiftir bununa ek olarak tarafların münakaşaları, bazı bilgi ve dataların karşı tarafa ulaştırılmaması ve karşı tarafı küçük görme gibi tutumlar da görülebilir.

Yöneticiler tarafından çözüme varılması zor olan ve fazla emek ve süre gerektiren açık çatışmalar, kişilerce net bir şekilde anlaşılmaktadır. Bundan ötürü örgüt yönetimlerinin bu tür çatışmalara sebep veren etkenleri nötr hale getirmesi ve bunlara devamlılık yüklenmemesi için gayret etmesi gerekmektedir (Pondy, 1967; s.361-384).

1.6.4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmedeki olumlu veya olumsuz etkileri, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma türlerini ortaya çıkarır.

1.6.4.1. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışma, yeni düşünceler, verilere ve sorunların etkisizleştirilmesinde yeni methodlara yol açarak, yanlış değer yargılarının onarılmasına yardım eder. Bu çatışmalar örgütün hedeflerine varmasında yarar sağlar. Buna ek olarak, çatışmalar daha çeşitli problemlerin ortaya çıkmasını ve yöneticilerin ilgisini çekmeyi sağlar. Ayrıca örgüte daha etkin girişimlerin ve değişimlerin yaşanması kolaylaşacaktır (Koçel, 2003: 665).

Bir çatışmanın fonksiyonel olabilmesi için örgütün bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tjosvold, 1991: 9).

- Astlar ile üstler arasında ortak değerler kabul edilir olmalıdır.
- Örgütteki yaşanan çatışmanın pozitif yönde çözüme ulaşması için yeterli bilgi birikimi oluşmalıdır.
- Farklı düşünce ve görüşlere saygılı olunmalı ve çatışan bireylerin birbirlerine katkı sağlayacak şekilde iyileştirme yönünde yapının oluşumu sağlanmalıdır.
- Örgütteki yeni girişimler ve gelişme devamlı desteklenmelidir.

Bu özelliklerin gerçekleşmesi için, ilk olarak tarafların birbirlerine inanmaları gerekmektedir. Birbirlerine olan inançı sağlayamadıklarında çatışmanın örgüt yararına çözümlenebilmesi güçleşecektir. Fonksiyonel çatışma örgüt performansını arttırarak, örgüte kazançlar sağlar.

1.6.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütün motivasyonunun azalmasına, kararlaştırılan düşünceler içinde alınan kararların neticelerinin ertelenmesine yol açar.

Başka bir ifadeyle, örgütün hedeflerine varmayı önleyen veya hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmayan çatışmalardır(Stoner, 1998: 346).

Örgütlerin karşılaştığı çatışmaların işlevsel olmamasının göstergelerinden biri, çatışmaya neden olan durumların veya olayların, örgütsel anlamda, birey ve grup amaçlarının gerçekleştirilmesinin önünde önemli engel olmasıdır. Bunun nedeni ise, çatışmaların yıkıcı bir nitelikte algılanmasıdır. Bu nedenle de sorunların çözümü yada bir başka deyişle bu tür çatışmaların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi güçleşmektedir (Robbins, 1991: 224).

Örgütsel çatışmaların yıkıcı etkileri, örgütsel performans üzerinde de görülmektedir. Çatışma aktifliğinin azaltılması veya çatışmanın aktifliğinin artırılması durumunda örgütsel performans negatif olarak etkilenmektedir. Performansın olumsuz yönde etkilenmesiyle, çatışmanın yıkıcı etkileri ortaya çıkmaktadır. Böyle bir çatışma türü ise, işlevsel olmayan çatışma olarak adlandırılmaktadır. Burada önemli olan çatışmaların stabil kalabilmesidir (Schermerhorn ve diğerleri, 200: 377).

Örgütlerdeki fonksiyonel olmayan çatışmanın, örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilip fonksiyonel bir çatışma özelliğine ulaşabilmesi için dört önemli faktörün oluşması gerekmektedir (Tjosvold, 1991: 54).

- Kişiler çatışmanın engellenmez olduğunu kabul etmelidir. Farklı ve zıt düşüncelerin dillendirilebileceğini bilmeli, saygılı davranmalı ve karşılaşılan tartışmalar ise fırsata çevirmelidir.
- Çatışmadaki bireylerin çatışmanın çözüme varacağına inanması gerekir. Ayrıca çatışan taraflara çatışmanın yöneltilmesi yönünde imkanlar verilmelidir.
- Çatışan tarafların ortak noktada buluşabilmeli ve birbirlerinden fayda sağlamak için çaba göstermelidir.

Bu faktörlerin oluşumunda geri dönütler ile iyileşmeler taraflara iletmeli ve gerekli analizler yapılmalıdır.

Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar arasındaki çizgi açık ve net bir şekilde göstermek zordur. Çatışma sürecinde çatışmanın fonksiyonel mi yoksa fonksiyonel olmayan çatışma mı olduğu açık olarak bilinemez (Hocker and Wilmot, 1995: 32). Çatışma sürecinde mühim olan bireylerin çatışmayı nasıl algıladığı ve nasıl karşıladıklarını gösterir. Bu algı ve karşılama çatışmanın pozitif veya negatif olduğunu belirleyecek olan etkileri oluşturur (Edelmann, 1993: 16).

1.6.5. Diğer Çatışma Türleri

Diğer çatışma türleri kapsamında amaç çatışması, rol çatışması ve kurumsallaşmış çatışmalar ele alınabilir.

1.6.5.1. Amaç Çatışması

Örgütlerdeki kişilerin veya grupların ya da departmanların birbirinden çeşitli hedefleri olabilir. Bu çeşitli hedefler arasındaki uyumsuzluk gitgide çatışmaya yol açar. Bu yüzden yöneticiler örgütte benzer hedefler çevresinde birleşmeyi sağlayarak, çeşitli çalışmalar yaparak çatışmaları azaltmaya çalışmaktadır (Steers, 1991: 514).

Örgütü oluşturan kişilerle, grupların veya departmanların farklı seviyedeki hedefleri arasındaki farklılıklar “amaç çatışmalarına” neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt hedeflerinden daha farklı amaçları da olduğu bir gerçektir. Kişiler ve gruplar bazen hedefler doğrultusunda kendi içlerinde bazen de kendileri ile örgütün tamamı arasında anlaşmazlığa düşebilirler. Bu konudaki çatışmalar önlenemediğinde ve örgüt içerisinde uyumu sağlanabildiğinde örgütsel iş başarısını, motivasyonunu ve aktifliğini artırır (Şimşek, 2003: 281-282).

Örgüt, birey ve grup amaçlarının uyumlu olması çatışmaları azaltabileceği gibi örgütün performansını ve etkinliğini de artırabilir.

1.6.5.2. Rol Çatışması

Kişiler toplum içerisinde farklı rollere bürünerek görev aldıkları yerlerin tutumlarına göre davranmalıdır. Örgütler sürekli yenilenen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamak mecburiyetine girerek daha karışık bir hale dönüştürülmesiyle örgütteki kişilerin rolleri de karışmaya ve bulundukları konumun dışında roller üstlenmeye başlamıştır. Öncesinde örgütlerde temel birkaç birim ile süreç devam ederken ve olan birimlerin çalışma motivasyonunu ve verimini artırmak için bilgi işlem, insan kaynakları gibi yeni birimleri örgüte ilave etmişlerdir. Önemli bir kısım her birimin yöneticileri örgütün hedeflerine varmak için görevlerinin sınırları çizilmelidir. Böylece her birim üzerine düşen görevleri bilir, yapar ve çatışma ortaya çıkmaz.

Kişilerin benimsediği davranış kalıplarına rol denir ve bunlar normalde sergilenmesi gereken davranışlardır. Aslında rol beklentileri farklı kişileri nitelese de literatür görev ve roller arasındaki farka değinmektedir. Roller görevi yerine getirirken gerekli olan davranışların tamamıdır. Rol karmaşası, role yönelik davranışlar bütünüdür.

net olmaması durumunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, rolü algılayan ve rolü gönderen bireyin beklenen davranış bütününe algılamadaki farklılığından ortaya çıkar (Tubre ve Colins, 2000: 158).

Örgütlerdeki rol çatışması ise bireylerin üstlendiği görevler ile kişisel beklentileri arasındaki anlaşmazlıklar ve tutarsız durumları ifade eder. Bu tür birey rol çatışmaları çeşitli durumlarda ortaya çıkabilir. Birincisi, çalışanların birçok rolü bir anda üstlenmek zorunda kalmalarıdır. Kişiler üstlendikleri görevlerden birini seçmek zorunda kalacaktır. Kişiler yaşadıkları süreçte toplum içerisinde ve de örgütte farklı rollere sahiptirler (Eroğlu, 1998: 324).

İkinci çatışma nedeni ise; kişilerin kabiliyetleri ile üstlendikleri iş veya görevin sorumluluklarının uyumsuzluğudur. Bireyin bu uyumsuzluğu iki şekilde olabilir; birincisi bireyin kabiliyetlerine göre üstlendiği konumun üst düzeyde olması; ikincisi ise; bireyin kabiliyetleri göre üstlendiği konumun yetersiz olmasıdır (Erdoğan, 1991: 90).

Rol çatışması, kişilere üstlenmesi gereken sorumluluktan fazlasının yüklenmesi ile çıkan uyumsuzluk durumudur. Bunun yanı sıra rol çatışması, kişilerin birçok grup ile iletişim içerisinde olması nedeniyle, beklentilerin gerçekleştirilmesi noktasında, meydana gelebilen bir kararsızlık ya da çatışma ortamı olarak da ele alınabilmektedir (Harvey ve Brrown, 1982: 375).

1.6.5.3.Kurumsallaşmış Çatışmalar

Örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri de kurumlaşmış çatışmalardır. Çatışmanın yaşandığı durumlarda, çatışmada kullanılan kuvvetin ve çatışmada ulaşılmak istenen çözüme sosyal sistem tarafından belirlendiği ve çatışma esnasında tarafların hangi davranışları sergileyeceğini ve kullanacakları methodları detaylı bir şekilde belirtildiği çatışmaları ifade eder. Bu çatışmada kişilerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda toplu sözleşmede ve yasalarda düzenlemeler yapılmıştır. Üstler ve astlar arasında çatışmaya yol açan sorunlar ve böyle durumlarda yaşanan gelişmeler kurumlaşmış çatışmaya örnek gösterilmektedir (MacFarland, 1979: 397).

1.7. Örgütsel Çatışmanın Kaynakları

1.7.1. Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması

Günümüzde çoğunlukla örgütlerde kaynak sorunu yaşamaktadır. Kişiler ya da departmanlar kaynak sorunu çektiklerinde süreçte örgüt kaynakları için yarışa girerler. Bu yarış finansal kaynaklar, teknik kaynaklar ve kalifiye bir eleman olabilir çünkü örgütlerde bu kaynaklar kısıtlı miktarlarda bulunmaktadır. Grupların büyük bir bölümünün bütçe fonları, malzeme, fiziki alan, personel terfi fırsatları ve destekleyici hizmetler için birbirleriyle rekabet içine girmektedirler (Luthan, 1992: 284). Örgütlerde bu kaynakların dağılımında adaletsiz davranması birimler arasında çatışmaya yol açar.

Kıt kaynaklarla ilgili çatışmaların çözüme ulaşması için ek kaynak oluşturulması, elde olan kaynakların eşit bir şekilde bölüştürülmesi gerekmektedir.

Üst yönetim elindeki fiziki ve beşeri kaynakları bölümler arasında en uygun şekilde paylaşılması zorundadır. Genellikle departmanlar arasında örgüte daha iyi başarılar sağlayacak etkiye göre kaynak dağılımına gidilir. Örgütlerde fiziki imkanların kısıtlı olması her bölümün daha fazla yerleşim yeri istemesi ve bu isteğin devamında çatışmayı doğurması kaçınılmaz olur (Özalp, 1989: 85).

1.7.2. Bireysel ve Örgütsel Amaçlardaki Farklılıklar

Her grubun farklı hedefleri vardır, bazen bunlar birbirleri ile ters düşebilir. Böylece hedefleri, sıkıntıları, zevkleri ve hisleri benzer olanlar bir araya gelerek gruplaşırlar. Kişiler arasındaki bu farklılıklar örgütteki çatışmaları arttıran etkenlerden biri sayılmaktadır (Hitt, Mathis ve Middlemist, 1989: 449).

Bütün örgütsel birimler amaçlarını ve çıkarlarını en zirveye taşımaya çalışıp başarı düzeylerini daha da iyileştirmeye çalışırken birbirlerine ters düşmekte ve uyuşmazlıklara sebep olmaktadır. Özetle örgütün amaçları her bölüm, departman, üst ve astlar tarafından ayrı ayrı değerlendirildiklerini ve ek olarak yapılan çalışmalarda ve uygulamalarda da büyük ayrımların yaşandığı görülmektedir. Bu tür çatışmalar departmanlar arasındaki yetki ve görev sınırlarının değerlendirilmesinde öne sürülen önerilerde de ayrılıklar çıkmasına neden olmaktadır.(Eren, 2000: 534).

Örgütteki amaçların açık, net ve yoruma açık olması nedenlerin başında gelmektedir. Çünkü açık, net ve yoruma açık olan amaçlar her kişinin, grubun, departmanın ve yöneticinin değişik değerlendirmesi ve uygulamasına yol açmaktadır (Daniels, Spiker ve Papa, 1997: 271).

Kişiler ve gruplar arasında varılmak istenen hedef noktasında farklı bakış açıları, çatışmalara yön veren bir diğer nedendir. Yöneticiler örgütlerin yada departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yöneticilerle personel arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Koçel, s.559).

1.7.3. İşlerarası Karşılıklı Bağlılık

Örgütlere bakıldığında yapılan faaliyetler ele alındığında birimlerin bir bütün halinde olması gerektiği görülmektedir. Bu birimlerin birbirinden çeşitli görev ve sorumluluklara sahiptir ama bir örgüt bünyesinde oldukları için birbirlerinden bağımsız hareket etmezler. Her departmanın kendi sorumluluğunda ki işler, tek örgüt bünyesinde toplandığında aralarında büyük bir bağlılık doğmaktadır. Bu birimlerden birinin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda çatışma ortamı kaçınılmaz olacaktır. Hedefler ve önceliklerin çeşitliliği ve çalışanların birbirine bağımlılığının boyutları örgüt içerisindeki çatışma olasılığını yansıtmaktadır (Luthans, 1992: 284).

İşlerarası karşılıklı bağımlılık konusunda James Thompson tarafından geliştirilen karşılıklı bağlılık tipleri güzel bir örnektir. Buna göre toplu bağlılık (pooled interdependence) tipinin hakim olduğu durumlar çatışmaların ortaya çıkmasına önemli katkıda bulunmaz. Çünkü birimlerin birbirleri ile ilişkileri fazla değildir veya hiç yoktur. Ancak sıralı karşılıklı bağımlılık (sequential interdependence) türü, çatışmalar için kuvvetli bir ortam yaratmaktadır. Çift yönlü karşılıklı bağımlılık (reciprocal interdependence) türü ise çeşitli çatışmaların ortaya çıkma olasılığının en yüksek olduğu ortamı oluşturur (Hellriegel ve Slocum, 1989: 518).

Randolph (1999)'a göre örgütlerde görülen fonksiyonel bağlılık üç ana grupta toplanabilir:

Ekip Bağlılığı: Bu modelde bağımlılık seviyesinin en az olduğu modelde, bir örgüte ait birden fazla grup bulunmaktadır.

Seri Bağlılık: Bir örgütte aktif olan birden fazla grup vardır. Ancak içlerinde bir grubun yapacağı üretim, diğer grupların tam zamanında ve eksiksiz bir şekilde çalışmalarını tamamlamalarına bağlıdır.

Karşılıklı Bağlılık: Çift yönlü bir bağımlılığın söz konusu olduğu bu model de bir örgüte ait iki bölüm olduğu varsayıldığında iki bölümün birlikte yaptığı çalışmalar, ayrı ayrı her bölümün ham maddesini oluşturur.

1.7.4. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Örgütün bir düzen içinde işlerin yürüyebilmesi ve belirlenen hedeflere vaktinde ulaşılabilmesi için belirli bir düzen olmalıdır. Bu düzeni oluşabilmesi içinde sağlıklı bir şekilde görevlendirmenin yapılması gereklidir. Bir örgüt yönetim şekline göre belirlenmiş pek çok birim ve gruptan oluştuğu için belirli düzeyde emir komuta zinciri mevcut olmalıdır. Örgüt içerisinde tam netlik kazanmayan olayların doğal bir sonucu olarak da bazı görevlere pek çok kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. Bunun yanında bazı görevlere ise hiç kimse sahip çıkmaz ve işler aksar. Durumun neticesin de ise taraflar birbirlerini sorumlu tutarak bir çatışma içerisine girerler(Ertürk, 1995: 227).

Çevresel belirsizlik yöneticilerin programlarını, hedeflerine ve yönlerine net bir biçimde yönlenmelerini güçleştirmektedir. Çoğunlukla bu seri değişime ayak uydurabilecekleri bilgi birikiminde eksiklikler olunca sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar . Bu da çalışanların hedeflerinde ve aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 2000: 446).

1.7.5. İletişime İlişkin Kaynaklar

İletişim genel anlamıyla örgüt içindeki bireylerin ve grupların bilgileri, düşünceleri, açıklamaları ve sorunları birbirlerine anlattıkları bir süreçtir. Bu zamanlar içerisinde, kişiler ve gruplar arasındaki iletişimden etkin bir geri bildirim olmayışı ve veri akışının azalması veya yok denecek kadar az oluşu örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır (Lindelow ve Scott, 1989: 342).

İletişim tüm organizasyonlarda olan bir olgudur. İlişkiler bu doğrultu üzerine kurulur ve örgütsel faaliyetler gerçekleştirilebilir. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar. iletişimi sadece insanların konuşarak yaptığı bir eylem olarak düşünmemek gerekir.

İletişim kanallarının sayısının fazlalığı ya da kanallardan birkaçının tahribata uğraması, verilmek istenen mesajın alıcıya olması gerekenden daha farklı bir anlam ile ulaşmasına sebep olur. Alıcının mesaja, göstereceği tepki de kaynak ve alıcı arasında bir çatışmaya neden olur (Kolasa, 1979: 555).

1.7.6. Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirme sistemi örgüt içerisinde kişilerin motivasyonunun canlı tutulması için kullanılan önemli bir araçtır. Buna ek olarak kişiler ve grupları için farklı

değerleme ve mükafat verme sistemi kullandığı için çatışma yaşanacaktır. Örgütlerde ödüllendirme sistemi başarı ile ilgilidir. Bireylerin başarılı olması ya da bölümlerin mükafatlandırılması örgütte bir yarış ortamı oluşturulmaya çalışılır. Bu yarış ortamının kurumun hedeflerine varmasında pozitif etkisi olmasına karşın, grup aktifliği ve verimliliği yerine, kişisel başarıyı öne çıkaran sistem çatışmaya yol açar. Bir başka ifade ile iki ve üzeri kişi ya da grup için farklı başarı değerlendirme ve mükafatlandırma sistemi uygulanırsa birine olumlu etki sağlıyorsa, daha fazlası için rekabet artacaktır, çatışma neden olacaktır (Aksoy ve diğerleri, 2005: 337).

Adil mükafatlandırmanın olduğu bir sisteme sahip yerlerinde iş doyumunu yüksek olmaktadır. Bireylerin yaptıkları çalışmaların karşılığı doğru bir şekilde değerlendirme yapılması sonucu çalışanları olumlu etkilemekte, iş doyumunu arttırmaktadır. Ödüller, çalışanların örgütte ki yerinin önemini, kendisine güven ve saygı duyulduğunu hissettirir.

1.7.7. Değişim

Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturur. Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmesine neden olur. Örgütler devamlılığı sağlayabilmek için çevresindeki değişimleri takip etmek zorundadır. Değişim var olan durumdaki bir takım fikirler, teknik ve methodların değiştirilip yerine yenilerinin geliştirilmesi sürecidir. Teknolojik değişim ve beraberinde gelen yenilikler örgütlerde değişime karşı durma tepkisi ile karşılanmakta bu da kaygıya ve gerilime neden olmaktadır (Nahavandi, 2003: 466). Çünkü değişim kişilerin sahip oldukları imkanları kaybetmelerine, belirsizliğe, olan düzende ki dengelerin sarsılmasına ve kullanılacak yeni teknik ve yöntemlerden dolayı işini kaybetmesine yol açabileceğinden bireylerin değişimi kabullenememeleri çatışmaya yol açabilir.

Yeni fikir, tutum, hareketler, kabiliyet ve yaklaşımları zorunlu kılar. Bu yeniliğin geçişini yapamayan yöneticilerde rol çatışmasına neden olur. Yöneticilerin de bu duruma açık olmamaları teknolojiyi göz ardı etmeleri çalışanlarıyla sürekli bir çatışma yaratacaktır (Koçel, 2002: 496).

1.7.8. İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır . Bu kutuplaşma arttıkça örgütte ki çalışma alanı çatışmalara uygun olacaktır.

1.7.9. Statü ve Güç Farklılıkları

Bazı örgütlerde yönetim düzeyinde olan ve olmayan çalışanlar arasında ciddi statü farklılıkları olabilir. Yönetim düzeyindekiler; çalışma saatlerinin ve yemek molalarının esnekliği gibi üstünlükler sağlanması diğerleri için bu olanakların olmaması çatışmaya neden olacaktır.

Örgütlerde bulunan zorlayıcı gücün sık sık kullanılması bireyleri rahatsız eder. Bu güce sahip olan ile birey arasında çatışmalar yaratır. Bu durum zorlayıcı güce cezalandırma gibi eğilimlere ve bireylerin yapmaktan kaçındıkları işlerde yaptırma güdüsü ön plandadır. Zorlayıcı güç kadar yasal güce çatışmayı yaratan diğer bir güç kaynağıdır. Astlar yöneticilerin emredici belirli davranışlarını yasal güçlerden dolayı kabul edip doğrudan uymak zorunda kalırlar. Bu durum neticesinde kişilere ağır gelip örgütte çatışmaya neden olacaktır (Kirel, 1997: 479).

1.7.10. Denetim Biçimi

Kamu yönetiminde genellikle idari örgütlerle ilgili denetim, yönetim içi ve yönetim dışı denetim yollarıyla sağlanır .Yönetim içi denetim yolları (İdari denetim): 1- Hiyerarşik denetim, 2-İdari teftiş; Yönetim dışı denetim yolları: 1- Politik denetim, 2- Yargı denetimi, 3- Kamuoyu denetimi, 4- Yargı benzeri denetleme biçimleri (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993: 171).

Örgütlerdeki denetim şekli çatışmaya yol açabilmektedir. Bireylerin denetlediği şekil, daha da çatışmaya itmektedir. Aynı durum örgüt içinde geçerlidir. Özellikle örtülü ve uzaktan denetimimini uygulayan uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluk yaratacak, verimlerini düşürecek, motivasyonları düşürecek ve ast-üst çatışmasını ortaya çıkaracaktır (Sütlü, 2007: 11).

1.7.11. Yönetim Tarzı

Örgüt içerisinde bireylerin hangi kısımlarda, durumlarda ve sorumlu olduğu taraf belli olmayan durumlarda yaşanabilir. Bu duruma iki birey ya da grubun benzer

konuya odaklanması sebep olabilmektedir. Bu tür sonucu kestirilemeyen çatışmalara neden olur (Koçel, 2003: 495). Örgütte emir komuta hattının; vazife, yetki ve sorumlulukların net bir biçimde, yazılı bir şekilde olmayışı; personeller, gruplar ve bölümler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olur.

Yöneticilerin problemlere karşı farklı yaklaşımlarda bulunması veya algıda farklılıklar, örgütsel planlarla uyuşmayabilmektedir. Bu durumda, örgütte genel olarak problemlerin çözümünde fikir ve method birliğinin zorlaştığı şartlarda çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir.

1.7.12. Kültürel Altyapı

Örgütler arasındaki çatışma genel olarak her örgütün değer yargıları, tutumlar ve değerlere bağlı olarak kendi özdeğerlerini korumak için uğraşan ve kişinin örgüt içerisindeki diğer gruplar ile kendisini kıyaslamaya girmesi ve farklılaşması çatışmaya neden olur (Banner ve Gagne, 1995: 408).

1.7.13.Örgüt İklimi

Kişilerin ve grupların etkileşim, örgütün varılmak istenen hedefleri için örgüt iklimi etkilidir. Kişiler bir örgütte başlarken bazı öngörülerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasını umarlar. Eğer örgüt beklentileri karşılamaz ise çalışma motivasyonları düşer. Motivasyon düşüklüğü beraberinde verimi düşürür. Örgüt iklimi, “iş çevresinde, çalışanların birebir veya direkt olmayan algılar ve çalışanların güdülenme ve tutumlarının etkilendiği, ölçülebilir özellikler setidir.” Bu tanımda iklim; yapı, riskler, sorumluluk, mükafat, tolerans ve çatışma boyutunu içermektedir. Geniş anlamda örgüt iklimi, örgütün objektif tutumlarının çalışanlarca nasıl karşılandığını ifade eden bireylerin iş çevrelerindeki olaylara, durumlara, etmenlere ve koşullara ile ilgili fikirleri ve bunların bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır. Örgüt iklimi algılamaya dayalı psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir (Yüksel, Öznur, 1998: 50).

1.7.14. Örgütlerdeki Farklılaşma

Örgütlerdeki farklılaşma derecesinin, artan iş bölümlerinin yaşanması çatışmanın büyümesine neden olmaktadır. Bireyler karmaşık bir örgütte birlikte

çalıştıklarında örgütlerin sayısı, çeşitli iş özelliklerinin sayısı ve örgütteki işgörenlerin dağılımı örgütteki çatışma ile alakalıdır (Huseman, Lahiff ve Penrose, 1991: 466).

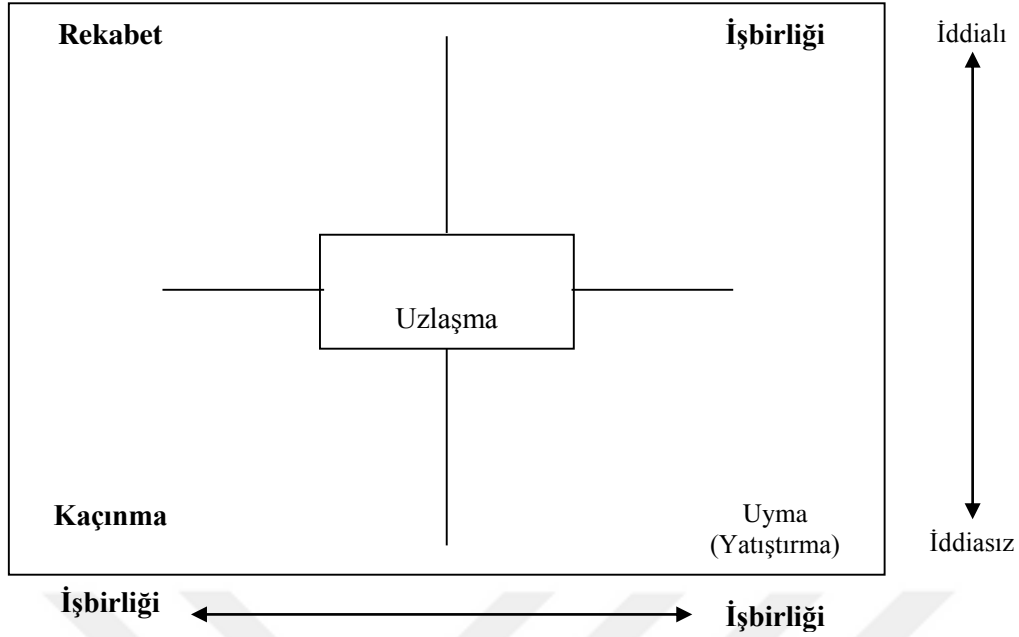
1.8. Çatışmanın Yönetilmesinde İzlenilebilecek Yöntemler

Çatışmalarda olaylar ve yaklaşımlar çatışmada ki tarafları göre farklılık gösterir. Çatışmanın çözülmesi için tek bir en iyi yöntem, yol yoktur. Kullanılacak yol ve yöntemler yöneticiden yöneticiye farklılık gösterir. Örgüt içerisinde yönlendirilmiş bir çatışma bile geçen süre sonucunda örgütte büyük zararlar getirebilir, sonuçları açısından yıkımlar yarabilir.

Örgütsel çatışmaların çözümüne ilişkin yöntemler çatışmanın neden kaynaklandığına, tarafların kimler olduğuna ve çatışmanın yaşandığı örgüt yapısına göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sadece belirlenecek bir yöntemin bizi en doğru sonuca ulaştırabileceğini söylemek pek mümkün değildir. Çatışmanın çözülmesine yönelik geçici veya devamlılığını sürdüren çözümler olabileceği gibi bazen örgütün verimliliğini, etkinliğini artıracak varsayılan çatışmalara yönlendirildiği gibi ya da bazı alternatiflerle çatışma yaratılması mümkündür.

1.8.1. Kenet W. Thomas'ın Çatışma Çözüm Yöntemleri

Çatışma çözüm yöntemlerini beş yönetim yaklaşımı ile açıklamaktadır: Rekabet(competition), işbirliği(collaboration), uyum(accommodating), uzlaşma(compromising), kaçınma(avoid). Bu davranışsal yöntemlerde olası bir çatışmanın yaşanması ihtilalinin varlığında direk itiraf edildiği zaman ve çatışmanın bazı biçimlerinin algılanılıp ve önceden çatışmanın anlaşıldığı açık çatışma durumlarında kullanılmaktadır (Lewis, French ve Steane, 1997: 277).



Şekil 4. Çatışma Yönetiminin Boyutları

Kaynak: Business Values, Management and Conflict Handling: Issues in Contemporary Singapore” Journal of Management Development, Cilt 14, Sayı. 4, 1995, s. 59.

Rekabet: Genel olarak iddiacı davranan ve işbirliğine pek uyumak istemeyen bir yöntemdir. Taraflardan biri, çatışmada ki kişilere etkisini düşünmeden hedeflerine varmaya çalışması ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederse, baskın durumda olmaktadır. Biçimsel gruplardaki bu tür kazanç-kayıp anlaşmazlıklarında genellikle baskın güç olarak, iki taraftan üstün olanın biçimsel otoritesi kullanılır. Çatışan tarafların her ikisinde başarıyı kendi çevirmek için kendi güç tabanını kullanır (Robbins, 1993: 452). Taraflardan biri baskın olmaya çalışırken yetkin olma, münakaşa ve fiziksel güç kullanma yollara başvurabilir.

Kendi hedefleri için, başkaları gözardı ederek gerçekleştirmek ister. Bu tarz hakimiyetleri ve güç öğelerini içerir. Böyle bir birey, taraflardan birinin galip olmasını diğer tarafın da mağlup olmasını gerektiğini düşünür.(Kennerth, W.Thomas ve Ruble, Thomas L., 1977: 146). Rekabet tarzı arasına kişinin hedeflerine varmasına yardımcı olur ve aynı zamanda bu durum diğer örgüt üyelerince pek desteklenen bir durum değildir (Hellriegel, Don ve Slocum, John, W., 1989: 440). Howard Culbertson’a göre, rekabet yöntemini seçen yöneticilerin sembolü köpekbalığıdır. Bir kazanan, bir de kaybeden bulunmaktadır. Şu durumlarda kullanılır; (Culbertson, Howard; s.2005)

- Eğer haklıysan,
- Hızlı karar vereceksen,
- Doğrulardan taraf olacaksan,
- Güçlü bir karaktere sahipsen.

Kaçınma: Taraflarda iddiacılık yoktur fakat işbirliği yapmakda istemezler. Kaçınmada bireyler hiçbir tarafın düşüncelerini benimsemezler (Lewis, 1997: 277). Bu yöntemde taraflar çoğu kez çekilme, ilgisiz kalma ve olana razı olma gibi davranış şekilleri göstermektedir (McKenna ve Richardson, 1995: 59).

Çatışmada ki taraflar iki tarafında düşünerek hareket etmek istiyorsa, işbirliği ve karşılıklı olarak faydalanılmak istenen bir sonuç arayışı vardır. İşbirliğinde tarafların hareketleri problemi çözmeye ve çeşitli görüş noktalarında orta yolu bulmaktan ziyade farklılıkları gün yüzüne çıkarmayı hedeflemektedirler. Taraflar bütün ihtimalleri değerlendirmeye alırlar; görüş noktalarındaki benzerlikler ve farklılıklar daha açıkça görülür. Aranılan çözüm, tüm taraflara yarar sağlayacağı için, işbirliği çatışmaların çözüme ulaşmasında bir kazanma-kazanma yaklaşımı olarak görülür. İlişkilerde açıklığa, netliğe, sadakate ve değer veren davranış bilimciler çatışmaların çözüme ulaşmasında işbirliği yaklaşımının da güçlü taraflarıdır (Robbins, 1993: 453).

İşbirliği, uzun dönemli sonuçlar ve hareketler içerir. Bir konuya farklı yaklaşımlarda birden fazla açıdan bakmayı sağlar. Farklılıklar kabullenilir ve herkesin istek ve ihtiyaçlarına çözüm getirecek sonuçlara gidilir. En kullanışlı müdahale tekniklerinden birisidir (Swinton, Lyndsay, 2005).

Howard Culbertson'a göre, işbirliği yöntemini yönelen yöneticilerin sembolü baykuştur. Bu yöntemde iki taraf da kazanacaktır. Şu durumlarda kullanılır; (Culbertson, Howard, 2005)

- Tam denecek kadar fazla güven varsa,
- Sorumluluğun çoğunu bir kişi isterse,
- Diğer kişiler için de çözümlerini kendilerinin üretmesi isteniyorsa,
- Kişiler fikirlerini daha çok bilgi alarak değiştirmek ve yeni bakış açıları ile geliyorsa,
- Olumsuzlukları yok etmek için çalışılacaksa.

Uyma: Uymada tavırlar işbirliği kurmaya yöneliktir fakat iddiacı değildir (Vecchio, Robert, 1995: 481). Bu yöntemi uygulayan çatışmayı önlemek için kendi çıkarlarından diğer tarafın çıkarlarını daha üst tutabilmektedir.

Taraflar karşı tarafında memnuniyetine önem verirse, karşı tarafın menfaatlerini kendi menfaatlerinden üst tutmaya istekli olabilirler. İlişkilerini koru adına bir taraf kendinden fedakarlık yapmaya istekli olabilir. Bu tutuma uyum demektedir (Robbins, 1993: 454).

Uyma, bencil olmayan hareketleri kapsar, diğer kişiler ile işbirliği sağlar ve onların taleplerine de razı olması gerektirir. Uyma tarzını tercih eden kişiler, diğerleri tarafından çoğunlukla desteklenir. Bununla birlikte, bu kişiler, kişiliksiz olarak da değerlendirilirler (Millins, Laura J., 1989: 448).

Howard Culbertson'a göre, uyma yöntemini seçen yöneticilerin sembolü oyuncak ayıdır. Ben kazanayım, sen kaybet yaklaşımını içerir. Şu durumlarda kullanılır; (Culbertson, Howard, 2005)

- Bir konu her iki taraf için aynı öneme sahip değil ise,
- Kazanma ihtimalinin düşük olduğunu biliyorsan,
- Yanlış zamana denk gelmişse,
- Uyum diğer etkenlerden daha öndey ise.

Ancak olumsuz sonuçları da vardır, ödün veren kişinin ya da grubun etkisi azalır ve kaybolur ve o gruptan bir kişinin ya da yöneticinin fikirleri dikkate alınmayabilir.

İşbirliği: İşbirliği yönteminde hareketler işbirlikçi ve iddiacıdır (Nelson ve Quick, 1997: 441). Her iki tarafında isteklerine cevap verecek bir yöntemdir. Taraflar bir arada çalışma hedeflerine ulaşmak için uğraşması, çatışmanın derinliklerine inmesi, uyuşmazlıkların asıl sebebini bulmaya çalışırlar.

Çatışmada taraflardan biri bütün tarafların menfaatlerini gözetip yarar sağlamak istiyor ise, işbirliği ve fayda sağlayan bir sonuç arayışı vardır. İşbirliğinde tarafların tutumları problemi çözmeye ve çeşitli görüş noktalarında uzlaşmak yerine farklılıkları açığa çıkarmaya yöneliktir. Taraflar tüm seçenekleri göz önüne alırlar; görüş noktalarındaki benzerlikler ve farklılıklar daha açıkça görülür. Aranılan çözüm, tüm tarafların avantajına olduğu için, işbirliği çatışmaların çözümlenmesinde bir kazanma-kazanma yaklaşımı olarak görülür. İlişkilerde açıklığa, güvene ve kendiliğinde oluşa

değer veren davranış bilimciler çatışmaların çözümlenmesinde işbirliği yaklaşımının da güçlü taraflarıdır (Robbins, 1993: 453).

İşbirliği, uzun dönemli hareketler ve sonuçlar içerir. Bir konuya çeşitli açılardan bakma yeteneği sağlar. Farklılıklar kabullenilir ve herkesin istek ve ihtiyaçlarına çözüm olacak sonuçlara gidilir. En kullanışlı müdahale tekniklerinden birisidir (Swinton, Lyndsay, 2005).

Howard Culbertson'a göre, işbirliği yöntemini seçen yöneticilerin sembolü baykuştur. Her iki taraf da kazanmaktadır. Şu durumlarda kullanılır; (Culbertson, Howard, 2005)

- Aşırı güven varsa,
- Sorumluluğun tümünü bir kişi yüklenmek istemiyorsa,
- Diğer kişilerden kendi çözümlerini oluşturmaları isteniyorsa,
- Kişiler fikirlerini detaylı bilgi olarak değiştirmek ve yeni öneriler sunmak istiyorlarsa,
- Kötü düşünceleri ortadan kaldırmak için çalışılacaksa.

Uzlaşma: Uzlaşma tarzında davranış işbirlikçi ve iddiacıdır (Nelson ve Quick, 1997: 411). Çatışma yönetiminde çokça başvurulan bu yolun esası “farklılıkların paylaşılmasıdır”. Çatışmaya tarafları, kendi hedeflerinden biraz ödün vererek orta bir yerde buluşacaklardır. Bu durumda çatışmanın açık ve kesin bir kazananı yoktur. Bu yöntemde çatışanlarca bir memnuniyet tam manada sağlanamaz. Taraflar elde edebildikleri ile avunmak zorunda kalırlar. Ancak çoğunlukla bu yol kalıcı değildir. Bir süre sonra tarafların çatışmanın yinelenmesi muhtemeldir (Koçel, 1984: 343). Özetle çatışmayı uzlaşma yöntemiyle çözmek sağlıklı bir çözüm olmayacaktır (Holt, David, 1993: 497). Uzlaşma yönteminin etkin olabilmesi için çatışan tarafların güçlerinin eşite yakın olması gerekmektedir.

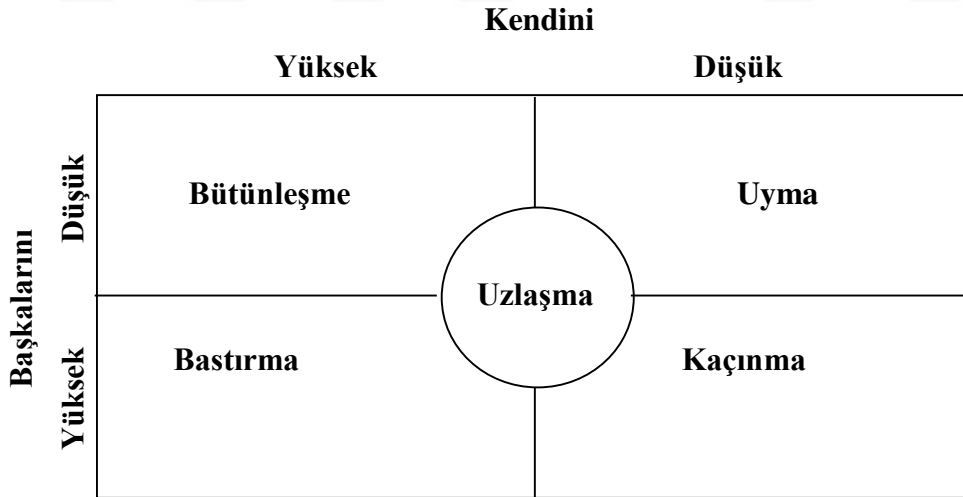
Çatışma taraflarından her biri bazı şeylerden vazgeçerse uzlaşmayla sonuçlanan paylaşma meydana gelir. Uzlaşmada açık bir kazanan ya da kaybeden yoktur. Bunun yerine çatışma nesnesi paylaşılır ya da bölünemiyorsa bir taraf diğerine ikame değeri olan bir şey vererek ödüllendirilir. Dolayısıyla, uzlaşma yolunun ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olmasıdır (Robbins, 1993: 453). Howard Culbertson'a göre, uzlaşma yöntemini seçen yöneticilerin sembolü tilkidir. Ne ben

kazanayım, ne sen kazan yaklaşımını içerir. Şu durumlarda kullanılır; (Culbertson, Howard, 2005);

- Statüleri aynı olan kişilerin hedeflerini de aynı belirlemişlerse,
- Hedeflere oldukça değer veriliyorsa,
- Kişisel hedefler için ayrıca zaman ayrılabiliriyorsa,
- Uzlaşma yönteminin olumsuzluklarından, önemli değerlerin ve uzun dönemli hedeflerin ertelenmesi söz konusu olabilir, talepler yüksek ise çalışılmayabilir.

1.8.2. M. Afzalur Rahim'in Çatışma Yönetim Modeli

Rahim tarafından geliştirilen beşli çatışma yönetim modeli, çatışma yönetimi içerisinde en geçerli model olarak kabul edilmektedir. Bu modeldeki beş çatışma yönetim tarzı şekil 2.2'de yansıtılmaktadır. Şekilde ilk olarak bireyin kendini düşünmesi, ikinci olarak ise; başka bireylerin düşüncelerine karşı olan tutumu ortaya koymaktadır. Bu ikisi kişinin çatışma sürecindeki motivasyona olan yönelimini göstermektedir. Kendini düşünme ve başkalarını düşünme kavramlarının birleşimi beş ayrı çatışma yönetimi tarzını ortaya koymaktadır.



Şekil 5. Çatışma Yönetim Modeli

Kaynak: M.Afzalur Rahim; Managing Conflict in Organizations, Second Edition, Praeger Publisher, Westport, 1992, s.24.

Bütünleşme: Kişinin hem kendini hemde diğerlerinin menfaatlerine yüksek ilgisini gösterir ve kişilerin diğerleri tarafından da konuya yaklaştıkları bir tartışma ile nitelendirir, bu tartışmalarda iki tarafında menfaatlerine önem verilir. Buna ek olarak bütünleştirme bir problem çözme tekniği olarak da bilinir (Gross, 2000: 203). Kişi, çatışma esnasında hem kendisi hem de karşı taraf için kaygılanıyorsa, bütünleştirme yoluna başvurarak çatışmayı çözüme kavuşturmak için uğraşır. Çatışma yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde bütünleştirmenin, kazan-kazan, sorun çözme ve işbirliği yapma gibi de betimlendiği görülmektedir. Bütünleştirme, çatışmadaki tarafların kaygılarını önemseyip ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir. Bütünleştirmenin sağlanmasında ilk kural, masanın üzerine kartları bırakmak, asıl konu ile yüzleşmek ve çatışma konusunu açıkça irdelemektir (Friedman, 2000: 33).

Bütünleştirme yönteminde en değerli nokta tarafların arasındaki iletişimi sağlamaktır. Yöntemin temelindeki varsayım; açık iletişim ile zıtlıkların gün yüzüne çıkabileceği ve bu sayede uyuşmazlıkların ortadan kaldırılabileceğidir. Bu yöntem; kişilerin problemleri açıkça tartışabilmeleri, hissiyatlarını ve fikirlerini ortaya koyabilmeleri refaha ermeleri ve daha az gerilim, sıkıntı yaşamalarını sağlar. Bu durum beraberinde kişilerin iş yaşamlarında daha mutlu, sakin ve huzurlu olmalarını destekleyerek başarıların olumlu yönde artmasını sağlar (Rahim ve Buntzman, 1999: 158).

Bütünleştirme tarzı, problemin kompleks bir yapıda olmasıyla daha çok tercih edilen etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde tarafların kompleks problemi çözüme kavuşturabilmeleri için karşılıklı fikirlerini birbirlerine sunabilmelerine ve katılımlarının sağlanmasına fırsat verilmelidir. Bunun yanısıra taraflara problemi tartışabilecekleri yeterli süre verilmeli ve yöntemin etkisinin artabilmesi için tarafların problem çözme becerilerinin, bilgilerinin ve tecrübelerinin olması gerekmektedir.

Uyma: Kişi, çatışma esnasında, kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümleme yolunu seçebilir. Buna ek olarak yardım etme isteği veya sorun çıkarmama gibi de betimlenebileceği görülmektedir (Friedman, 2000: 38).

Bu yöntemde çeşitli olan durumlar üzerinde değil benzer olan durumlar üzerinde durularak, karşı tarafın taleplerini karşılamaya çalışmak konu olacaktır. Uyma tarzı

çözümlemelerinde taraflardan biri diğerinin isteklerini karşılanması için kendi gereksinim ve taleplerinden vazgeçebilir, çatışmayı bir taraf ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Gross, 2000: 205). Örneğin, iki kişinin değer yargıları, inanışları ve ahlaki değerleri farklılık gösterirse ve bu durum tartışma yaratıyorsa, bu konuları göz ardı edip dillendirmemek daha sağlıklı olur (Bumin, 1990: 136).

Bastırma: Kişilerin bir durum karşısında ilk etapta kendi menfaatlerini daha ileride tutması ve diğerlerinin menfaatlerini umursamamasıdır. Bastırma yöntemi kazanma-kaybetme yaklaşımı ile bağıntılıdır. Bu nedenle iki taraftan biri hedefleri için diğer tarafa baskı yaparak, karşı tarafı yok saymakta, karşı tarafın gereksinim ve taleplerine önemsememektedir (Gross, 200: 206).

Bu yöntemde kazanmak için diğer tarafın hisleri, fikirleri ve taleplerini umursamazlar. Kendi hedeflerine ulaşırken diğer tarafa etkisi önemsenmez. Çatışan taraflar arasında güçlü olduğunun farkına varan taraf diğerini umursamadan durumu kendi lehine çevirmek için elinden gelen herşeyi yapar. Bu güç onun eğitimi, tecrübesi ya da biçimsel yetkisi olabilir (Friedman, 2000: 39). Örneğin astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak ve karşısındakini küçük görmesi için çatışma durumunu bir kazan-kaybet mücadelesine çevirmesiyle ve üst olmanın verdiği güç ile kendini haklı çıkarmasıyla bu durum örneklendirilebilir.

Bastırma yöntemi öncelikle hızlı alınması gereken kararlarda etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler bunun uygulanması aşamasında özen göstermek zorundadırlar . Çünkü, gereksinim ve talepleri gözardı edilen taraf öfke, kin ve nefret duyguları içinde olabilir. Bastırma yöntemi ile ele alınan çatışmalar zamanla daha büyük boyutlara ulaşarak tekrar gün yüzüne çıkabilir, çatışmaların önlenmesinden ziyade daha da güçlü bir şekilde devam edebilir (Aquino, 2000: 174).

Kaçınma: Kaçınma bir tarafın diğer tarafın menfaatlerine düşük düzeyde önemsediyini yansıtmaktadır. Kaçınma da taraflar problemleri erteleyerek daha sonra çözüme kavuşturmak isterler ve taraflar genellikle çözülmesi gereken problemin yaşanabileceğini bile kabul etmezler. Kaçınma etme yöntemini izleyen taraf her şeyden önce kendi ilgilerine yetinmekte başarısız kabul edilmektedir. Kişilerin genelde çatışma esnasında sergiledikleri ilk davranış çatışmayı umursamamazlıktan gelmektir (Stewart ve Logan, 1998: 355).

Kaçınma, çatışma esnasında bireyin her iki taraf için düşük seviyede telaş ettiği yöntemdir. İlgili ve çeşitli kaynaklarda, hareketsizlik ya da görmezlikten gelme şeklinde de betimlenebildiği görülmektedir. Yöntemin temelinde “şeytanı görmemek, şeytanı duymamak ve şeytanla konuşmamak” düşüncesi vardır (Rahim ve Magner, 1995: 125). Gerek kişisel gerekse yöneticinin çatışmayı çözüme kavuşturmaya çabalaması olarak kaçınma, tercihen başvurulacak yöntemlerin başında gelir.

Kaçınma, özellikle tarafların sorumluluklarını üstlenme konusunda birbirine tabi olmadığı hallerde kullanışlı bir yöntemdir. Bu nedenle çatışmaların yaşanabileceği hallerde yapılacak ilk iş, taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır. Kaçınma; problemin pek değerli olmadığını ya da problem ile karşılaşmanın getireceği maliyetin, problemi göz ardı etme durumundakinden daha çok getirisi olacağı durumlarda uygulanan bir yöntemdir.

Uzlaşma: Diğer yöntemlerin karışımı şeklindedir. Kişinin hem kendi menfaatlerini hem de diğerlerinin menfaatlerini önemseyerek orta yolu bulmasıdır. Taraflar ortak yolu bulabilmek için ve problemi çözümlmek için bazı şeylerden vazgeçmeyi kabul etmektedirler. Tarafların problemi çözümlmek konusunda sürenin etkisi altında kaldıkları ve güç dengesinin eşit olduğu hallerde bu yöntem uygulanır (Gross, 2000:206).

Yöntemin en başında çatışmayla doğrudan yüzleşmenin negatif sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu durum, iki taraftan sadece birinin kazanmasını diğerinin ise kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Uzlaşma yöntemi, çatışmaları genellikle bir anda gelen bir gerilim ile açığa çıktığının ifadesi olarak görür. Şayet bu duygular ile başa çıkılabiliyor ise, olayların daha belirgin bir hal alması beklenirse, sonrasında tarafların sakin bir zamanda bir araya gelerek sorunun çözümlenebileceği öne sürülür.

Uzlaşma; çatışmada tarafların üstünlükleri yönüyle birbirleri ile aynı olursa, taraflar arasında ortanın bulunması gerekiyor ise, bütünleşme veya bastırma yöntemlerine başvurulamıyorsa ve problemin acilen çözümlenmesi gerekiyor ise bu yöneme başvurulur. Buna ek olarak bir tarafın daha güçlü oluşu ile problemin daha kompleks bir yapı alması durumunda bu yöntemin tercih edilmesi uygun olmayacaktır.

Çatışma tarafları, çözüme ulaşabilmek için kendi aralarında anlaşabilecekleri gibi, yöneticilerin vasıtasıyla da anlaşabilirler. Uzlaşma birçok şekilde sağlanabilirken bir diğer sık başvurulardan biri ise müzakeredir.

Müzakere

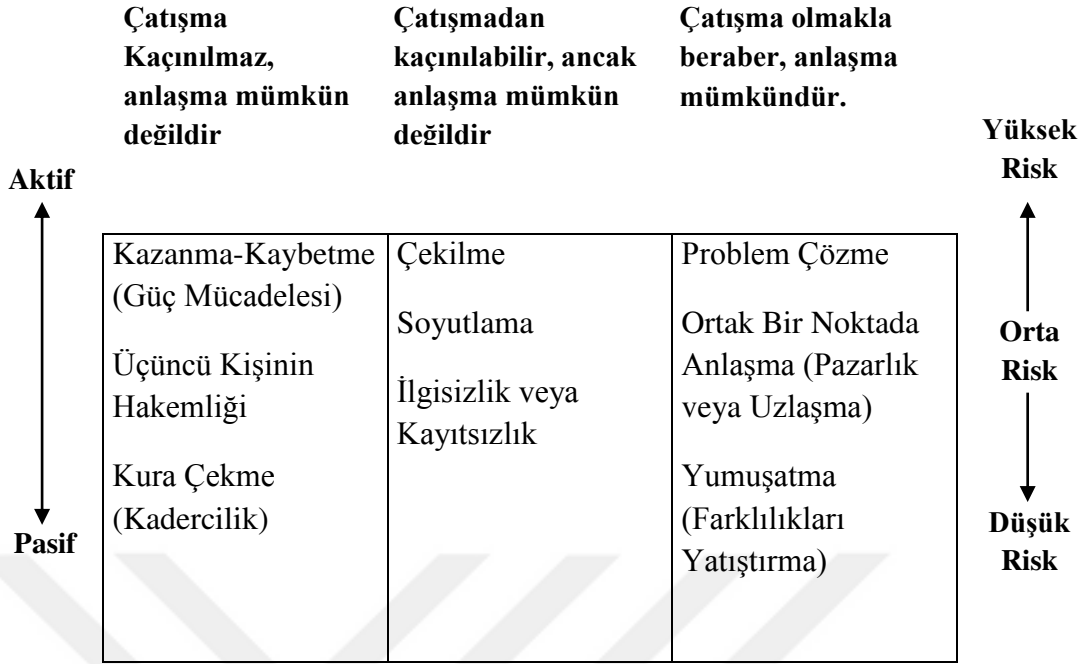
Çatışmayı çözüme ulaştırabilmenin en etkin yollarından biri, çatışmanın taraflarının görüşmesi, konuşması ve durumu müzakere etmesidir. Müzakere, iki ve üzeri kişi ve grubun mal ve görevlerinin değişimi için ya da ortak bir yolda buluşmaları için verdikleri çabadır (Özkalp, 2000: 34). Diğer bir ifadeyle, kişilerin veya grupların hedefine ulaşması için diğer taraf ile anlaşarak hedeflerini gerçekleştirmeye çalışma sürecidir. Müzakere, kazanmak ya da kaybetmek için değil, uzlaşabilmek için bir araya gelmektir.

Her müzakerede dört ortak öge bulunur. Bunlar;

- Müzakerede ki gruplar hergangi bir neden ötürü birbirlerine bağımlıdır.
- Gruplar hedef için birbirleri ile çatışmaya girerler,
- Grupların birbirlerini etkileme gibi özellikleri vardır,
- Grupların belli uyumluluğu ve sonuca ulaşacaklarına inanmışlardır (Özkalp, 2000: 35).

1.8.3. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Yönetim Modeli

Çatışmayı çözümleme yöntemlerini ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard, ve Mouton'dur ve çatışma çözümlerini, çözüme varmak için verilen uğraşın faal ya da durgun olmasına, çözüm tekniğinin başarıya ulaşp ulaşamayacağının sonucunun etkili ya da pasif olup olmamasına göre ele alıp incelemektedirler.



Şekil 6. Çatışma Yönetim Tarzları

Kaynak: Robert R. Blake, Herbert A. Shepard ve Jane S. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry, Gulf Publishing Company, Houston, 1964, s.10.

Bu modelde çatışmaya çözüm önerileri bulunmaya çalışılırken çatışmanın özelliğini aşmayan bir yöntem geliştirilmeye dikkat edilmiştir. Blake, Shepard ve Mouton çatışma çözümündeki yöntemleri üç temel varsayıma göre değerlendirmektedir. Bu varsayımlar: (Blake, Shepard ve Mouton, 1964: 20-12).

Örgütlerdeki çatışmadan uzak durulamıyor ise, devamlı ve taraflar arasında uzlaşmaya varılamıyorsa aşağıdaki yöntemleri uygulamak gereklidir;

- Çatışma da bireyleri bir yarışa yöneltmek ya da çatışmayı içinden çıkılmaz hallere sürükleyerek tarafların kazanma-kaybetme yarışı içine girmesi,
- Üçüncü bir grubun veya bireyin devreye girmesini sağlamak ve bu kişinin hakemlik etmesine için tarafları ikna etmek,
- Çatışma taraflarıyla kura çekimi ya da benzer bir şekilde bir yolla aralarında seçim yaparak kaybeden tarafı ekarte olduğuna inandırmak.

Örgütlerde çatışmadan uzak durabilir, örgüt için bunun yolu ise çatışanlar arasındaki bağımlılık ve ilişkilerin azaltılması olarak görülmektedir. Bu öngörünün

oluşabilmesi için kullanılacak yöntemler etkin halden durgun hale geçiş aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Çatışanların aktiflik alanlarının belirlenmesi ve o alanların dışına taşmayarak karşı tarafın haklarına müdahaleden kaçınmayı sağlamak ve zorunlu bir durum dışında birbirleriyle ilişki kurmalarına engel olmak,
- Uyuşmazlıkların göz ardı edilmesi ve bu durumlara tepkisiz kalmak,
- Çatışanların birbiriyle olan ilişkilerini en alt düzeyde tutmak için önlemler almak.

Örgütte çatışmanın oluşuna aldırış edilmeden tarafların anlaşmasını sağlamak ve karşılıklı olarak bağımlı olmayı devam ettirmek mümkündür. Bunu gerçekleştirebilmek için ise etkin halden durgun hale geçiş şu üç yöntem kullanılır.

- Sorun çözme yaklaşımı; çatışanları yan yana gelmesini sağlayarak konuşma ve bilgi akışında bulunmalarına imkan vermek ve tarafların bu yolla uzlaşmalarını sağlamaktır,
- Çatışanlar ortak bir noktada uzlaşmaları için her iki tarafında bir şeylerden feragat etmesi ya da pazarlığa girerek uyuşmazlıkları önleyebilirler,
- Çatışanlar arasındaki ortak noktaların üzerinde durmak ve çatışanları işbirliğine davet etmek, bir arada yaşama gayreti göstermelerini sağlamak ve taraflar arasındaki zıtlıkları ortadan kaldırmaya çalışmak.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MODERASYON KAVRAMINA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

2.1. Moderasyon Kavramına Yönelik Genel Açıklamalar

2.1.1. Moderasyon Kavramı

Moderasyon işbirliği ve grupça katılımı hedefleyen soru ve şekillendirme gibi yöntemlerin kullanılmasıyla grup çalışmalarının desteklendiği bir yöntemdir. Sözlük anlamı ise birşeyleri kontrol etmek, düzenlemek, farklı çıkar ve bakış açıları arasında bir koridor konumunu sağlamaktır. Moderasyonun amacı, grup çalışmalarında katılım ve işbirliğidir.

Genel anlamda, bir gruba problemleri tanımlamayı, ileriye yönelik hedefler belirlemeyi, bilgi birikimi sağlanmalı ve bu bilgileri değerlendirmeyi öğrenmesi için yardımcı olmaktır. Grubun içinde toplu çalışma ortamı oluşturmak, teknik yöntemler ve yardımcı malzemeler ile katılımcılar desteklenmelidir.

Moderasyon değişkeni, iki değişken arasındaki ilişkiler üzerinde etkileri olan üçüncü bir değişkendir; böylece, bir değişkenin ölçüt üzerindeki etkisinin, moderatörün seviyesine veya değerlerine göre farklılık gösterir (Holmbeck, 1997: 599).

Grup çalışmalarında farklı iletişim yollarını ve görsel teknikleri kullanarak çeşitli görüş ve önerileri sınırlama yapılmaksızın tartışmak ve grubun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla yapılan görüşmelere moderasyon denilmektedir (Boz, 2014).

Moderasyonun kullanılmasıyla bireyler ve gruplar üzerinde olumlu tutum ve davranışlar görülebilmektedir. Katılımcıların grup içinde motivasyonun da artışlar sağlanır. Oluşabilecek herhangi bir probleme yönelik çözümlerin, katılımcıların motivasyonlarını üzerinde olumlu yönde etkiler gösterir. Böyle bir yöntemle elde edilecek çözümler, uygulama aşamasında beraberinde yoğun bir işbirliği, derin düşünceler ve birlikte uygulamayı doğuracaktır.

Grup çalışmasında bireyler arasında iyi niyet ve dikkate dayalı bir ortam oluşması yönünde olumlu çıktılar oluşmaktadır. Amaçlar katılımcıların tedirgin davranışlarını, heyecanlarını yenebilmeleri ve baskı altında tutulmak için gerçekleştirilmez. Grup içi anlaşmazlıklar, çatışmaya neden olabilecek davranışlar tolere edilmeye çalışılır ve nedenlerinin üzerinde daha fazla yoğunlaşarak ortadan

kaldırılır. Bu yöntem ile, grup içinde karşılıklı dikkat ve iyi niyete temelli bir ortam oluşturulabilir.

Moderasyon, grup içerisinde daha etkin, karşılıklı ve organize edilmiş bir bilgi akışını mümkün kılarak, grubun ortak hedefine varması ya da problemin giderilmesine katkıda bulunur (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Grup çalışmalarında üyelerin kendi bilgi ve deneyimlerini grup içerisinde rahat bir şekilde ifade edebilme konusunda olumlu bir etki sağlandığı görülmektedir. Moderasyon, grup çalışmaları süreçlerinde netlik ve iletişimi destekleyen bir yöntemdir. Bireylerin bulundukları pozisyonlardan ve kurum içindeki yerlerinden bağımsız olarak, grup çalışması sırasında birbirlerine karşı saygılı oluşları ve farklı fikirlere açıklık, her grup üyesinin bilgi ve deneyimlerinden oluşan görüşlerini grupta rahatlıkla söylemelerine yöneltecektir.

Başarı bireylerin değil tüm grubun başarısı olarak görülmektedir. Grupça ortak çalışmanın sonuçları, bireysel katkıların toplamıdır. Bu durum beraberinde yeni fikirler gelişmesine katkı sağlanacaktır. Bir konu hakkında çok sayıda farklı fikirler ve görüşler geliştirilecek ve ulaşılan çözümlerin grupta ki bireyler üzerinde daha kolay kabul edilebilir ve uyum sağlanabilir olacaktır.

Bireysel görüşmelerde olduğu gibi grup görüşmelerinde de daha etkili görüşmeler olması için görüşülecek kişilerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Farklı gelenek ve göreneklere sahip, farklı kökenlerden gelen, farklı kişisel özelliklere sahip pek çok insan arasında gerçekleşecek ve uzun süren etkileşim sürecinin araştırmanın hedefleri ışığında “yönetilmesi” gereklidir. Moderasyon yönteminde bu görevi araştırmacının kendisinde yapılabileceği gibi bu konuda eğitilmiş bir kişide gerçekleştirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Moderatörlerin ve diğer profesyonellerin, birlikte çalışarak ve var olan şartları ve beklentileri şu amaçlarla birleştirmeyi içerir:

- Öğrenmeyi planlama, öğretme ve değerlendirme
- Değerlendirme görev ve faaliyetlerinin, değerlendirmelere başlamadan önce genel şartları ve beklentileri karşılaması için adaletli ve geçerli fırsatlar sağladığını kontrol etme
- Öğrenenlerin çalışmalarından örnek deliller sunun ve moderatörünlerin kararlarını gözden geçirme

- Öğrenenlerin performanslarındaki ve öğrenmeden sonraki adımların güçlü olduğu konusunda anlaşılmış olmak
- Uygulamalardaki gelişmeleri bildirmek için moderatörlerin yargılar hakkında geri bildirim sağlamak

Moderasyon, çıktıları üzerinde, öğrenmenin uygun seviyede olup olmadığını ve öğrenme yeteneklerini, yüksek düşünme yeteneklerini, günlük hayat ve iş için yeteneklerini de kapsamıyla yetenekleri üzerinde olumlu etki göstermektedir (The Scottish Government/ St Andrew's House, 2010).

2.1.2. Moderasyon Nerelerde Kullanılır?

Moderasyon tekniklerinin kullanım amaçları; bakış açıları, grup hedefleri, grup motivasyonu ve toplantı tipi gibi birçok kullanım alanı vardır. Amaçlarına ulaşabilmek için, bireyler arasındaki bilgi alış verişinin iyi sağlanması gerekmektedir. Bu tip katılımcı süreçler kendiliğinden oluşmazlar, tam tersine belirli yöntemlere, tutum ve davranışlara, grup yönetimine ihtiyaç duyarlar. Bu grup amaçlarına göre moderasyonun bazı kullanım alanları sınıflandırılmıştır:

2.1.2.1.Etkileşimli (interaktif) Öğrenim

Öğreticinin direk bilgiyi verilmesi yerine katılımcıların küçük gruplar halinde iletişim içerisinde bilgiye kendilerinin ulaşılması sağlanır. Bu tip grupların moderasyonu sadece bilginin kendiliğinden edinilmesi aşamalarının desteklenmesiyle sınırlandırılmaktadır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.2.2. Ortak Problem Çözme

Grupların amacı, oluşabilecek birbirinden farklı problemleri çözümlendirmektir. Yapılacak planlama çalışmasına pek çok kişi katılacak ise, moderasyon tekniklerinin kullanımının önemi artar.

2.1.2.3. Planlama Kararları

Bazı savunuculara göre, planlama çalışmaları moderasyonun temel kullanım alanı olduğu savunulmaktadır. Planlamaya fazlasıyla önem verilmelidir. Kararların çoğunluk olarak kabul edilmesi ve desteklenmesi, ancak bu kararların moderasyon

tekniklerinin kullanıldığı, çok katılımlı çalışmalar sonucunda kararlaştırılmasına bağlıdır (Yayım Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.3. Başarılı Bir Moderasyonun Koşulları

Moderasyonun başarılı olması için ilk şart yetkin bir moderatör ve bir grubun olması gerekir. Bu yöntemle sorunların çözülmesi, önlenmesi, karşılaştırılabilirliği ve tutarlığı en iyi şekilde ortaya gösterebilmek için çalışma gruplarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Gipps, 1995: 60).

2.1.3.1. Moderatörün Özellikleri

Moderatörlükte ilk kural en başta moderatörün bu tekniklerin uygulanabilirliğine inanmasıdır. Bunun dışında kalan diğer şeyler alıştırma sürecinin sürdürülebilirliği ve tecrübe konusudur. Süreç başladıktan sonra her moderatör kendince bir tarz geliştirir. Moderasyon kuralları bireylerin bilgi ve yetenekleri ile uyumlu bir hal alır.

Moderatör grup içerisinde bireylerin anlayacağı seviyede bir grup lideri veya yöneticisi şeklinde rol alır. Genel olarak “grup üyesi” olarak tanımlanır.

Moderatör, katılım sağlayan bireyler arasında çıkabilecek tartışmaların, çatışmaların ustaca yönlendirilip, tolere edilebilmelidir. Moderatör grup çalışmalarında grubun gelişimi için, hep birlikte sürdürebilme ve kendini yönetme konularında gruba ve kendine güven duymalı ve bunu gruba aktarabilmelidir. Moderatör etkin bir şekilde hareket ederek müdahale yoluyla grubu kontrol altında tutmalıdır (Yayım Daire Başkanlığı, 2007).

Grup süreci uzun zaman alan etkin bir tartışma ve görüş alış verişinin sağlandığı bir süreçtir. Grup görüşmesini yönetecek moderatörün rolü oldukça önemlidir. Moderatör, grup süreci başlamadan önce katılımcıları toplantının amaçlarına yöneklilik bilgilendirmeli, katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam sağlamalı ve katılımcıların soracakları soruları açık ve net bir şekilde yanıtlamalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

2.1.3.1.1. Etkin Bir Moderatörün Özellikleri

Başarılı moderatörlerin ortak bazı özellikleri vardır. Bu özelliklerin bazıları sonradan öğrenilmiş olsa da bir bölümü de doğuştan gelen karakter özelliklerine

bağlıdır. Moderatörün sahip olması gereken özellikler aşağıda yer alan temel başlıklar altında toplanmıştır (Malhotra 2004):

Kararlılık ve nezaket: Bir moderatör katılımcılar ile etkin bir ortam oluşturmak için hoşgörölü olmalı ve bunun yanısıra disiplinli hareket edip görevini de yerine getirmelidir.

İzin vericilik: Katılımcıların düşüncelerini rahatlıkla açıklamalarına izin vermeli ama bunu yaparken grup içerisinde ilginin dağılmasına ve farklı konulara geçiş yapılmasına izin verilmemelidir.

İlginlik: Moderatör, aktif olarak kişisel ilginlik sağlamalı ve bunu grup çalışması sürecinde göstermelidir.

Eksik anlama: Moderatör katılımcıların düşüncelerini daha rahat ve açık ifade edebilmeleri için bazen konuşmaları eksik anlamış ya da bir kısmını kaçırmış gibi de hareket etmelidir.

Yüreklendirme: Konuşmaktan kaçınan katılımcıların düşüncelerinde öğrenebilmek için onları yüreklendirmelidir.

Esneklik: Grup çalışmalarının sürecine göre yapılmış olan plan-programın değiştirilebilir olmalı ve doğaçlamalar yapılabilmelidir.

Moderatör bahsedilen özellikleri tamamlayabilmek için grup görüşmesi boyunca belli başlı bazı rollere bürünür ve rol değiştirir. Bu roller şunlardır (Krueger, 1994):

Bilgelik arayan: Moderatör bilgelikten uzaktır. Katılımcılar doğru soruyu yönlendirirse katılımcılar bilgeliklerini moderatör ile paylaşacaktır.

Aydınlatılan acemi: Moderatör zekidir ama bilgi sahibi değildir ve katılımcıların konu hakkındaki uzmanlık seviyelerindeki bilgileriyle bilgilenmeye çalışır.

Teşvikçi: Moderatör biraz daha saldırgandır ve katılımcıları düşüncelerini açıklamaları, savunmaları ve kanıtlamaları yönünde teşvik eder.

Hakem: Moderatörün hakemlik rolünü üstlenmesi özellikle grup içerisinde çatışan fikirlerin olmasıyla farklılıkların dengelenmesi için önemlidir.

Yazar: Moderatör çoğunlukla katılımcıların seçilen konu başlığı üzerinden gelen yorumları kayıt eder. Bu durum moderatör açısından farklı bir oturma şekli oluşturması geliştirmesi gerektirdiği için katılımcılar açısından olumsuz etki yaratabilir.

Takım – Tartışma Başkanı ve Teknik Adam: Görüşmeye rehberlik yapan moderatör bazen karışık teknik soruları taraf belirlemeden cevaplayabilecek bir başka

teknik adam tarafından desteklenebilir. Bu kişi oluşturulan oturma şeklinin biraz dış tarafında, moderatörün karşısında yer alır.

Terapist: Terapist çoğunlukla psikolojik motivasyonlar ile ilgili bilgi arayışındadır. Bu moderatör bireylere sürekli “neden?”, “neden öyle yaptın?” ya da “kendini nasıl hissettin?” gibi sorular sorar.

Doğuştan Gelen Karakteristikler;

Üstün Dinleme Yeteneği: Moderatörün katılımcıları dinlemesi gereklidir. Katılımcıların yorumlarını dikkatsizlikten veya yanlış anlamadan kaynaklı gözden kaçırmak gibi bir lükse sahip değildir.

Mükemmel Kısa-Vadeli İşitsel Hafıza: Moderatör söylenenleri unutmamalı ve grup çalışması sırasında söyledikleri ile daha sonra konuşulanlar arasında bağlantı kurabilme yeteneği olmalıdır.

Organize Olabilme Yetisi: Moderatör grup çalışması esnasında konuşulanların bütünü hakim olup mantıksal bir sıra içinde görebilmeli ve benzer konuları ile arasındaki bağlantıyı kurabilmelidir. Fazla detaya girmeden, detaylara yer vermelidir.

Yüksek Enerji Seviyesi: Moderatör canlılığını yitirmiş bir gruba enerji ve dinamizm yükleyerek canlılıklarını artıracak yetenekte olmalıdır.

Samimiyet Kurabilme Yeteneği: Grup çalışması sırasında katılımcıların kendilerini gruba rahatlıkla ifade edebilmelerini sağlayabilecek samimiyette bir ortam geliştirebilecek yetenekte olmalıdır.

Ortalamanın Üzerinde Zeka: Moderatörün oluşabilecek tüm durumları önceden planlaması mümkün değildir. Moderatör bu durumlarda, araştırma amacı çerçevesinde olay esnasında durumu yönlendirebilecek bir zekaya sahip olmalıdır.

Hedef grup süresince moderatör:

- a. Açık uçlu sorular sayesinde münakaşa şekillenmelidir,
- b. Bazen katılımcıların görüşlerini öğrenebilmek için konu hakkında yeni düşünceler geliştirmelerine önderlik etmeli,
- c. Detaylara girmeli,
- d. Konunun dışına taşan tartışmaları önlemeli,
- e. Sözel ya da sözel olmayan (yüz ifadesi ve bakış gibi) şekillerde katılımcıların dillendirdiği görüş ve düşünceleri onaylayıp onaylamadığını belirtmeli,
- f. Katılımcılar arasında ayırım yapmamalı

g. Tartışma konusu hakkında subjektif görüşleri dikkate alarak katılımcıları belirli görüşler doğrultusunda yönlendirmemelidir (Gibbs, 1997).

2.1.3.1.2. Moderatörün Moderasyon Sırasındaki Davranışları

- Grup çalışması için ortamı oluşturulur,
- Grupları konu çerçevesine uygun olarak yönlendirir ve yönetirler,
- Çalışma sırasında uygulanacak metodun seçiminde bulunurlar,
- Katılımcıları motive ederler,
- Anlaşmazlıkların çözümüne yardımda bulunurlar,
- Konuyla bağlaşılan sorular ve örnek olaylar vererek grubu aktif hale gelmesini sağlar ve organize ederler.

Moderatörün rolünün tarif edilmesinde genellikle benzetme yolundan yararlanılır. Moderatör, ideal gelişme koşullarını sağlamakla görevli bir "bahçıvandır".

Eğer çevre koşulları uygun ise, gelişme gerçekleşecektir. Moderatör, katılımcıların talepleri ve bilgilerinin "ebe"si olarak da tarif edilebilir. Problem çözme sürecinde grub ile birlikte hareket etmektedir ancak bu süreçte bir aksaklık çıkması, katılımcılar arasındaki çözülmeyen sorunların ve gerilimlerin çıkması durumunda müdahale etmektedir.

Bu tip durumlarda moderatör fikir farklılıklarına dikkat çeker ve katılımcıların uyuşmazlıklarının temeline inip nedenleri görmelerini ve bu durumu çözümlemelerine yardımcı olur. Bu süreç boyunca moderatör tamamen destekleyici bir rol yüklenir. Ama çoğunlukla büyük yük katılımcılar üzerindedir ve konuyu sonuca bağlamak gruba aittir. Moderatör, ilk etapda kendi değer yargılarını, duygu ve düşüncelerini, hedeflerini geride tutan bir yardımcıdır.

2.1.3.1.3. Moderatörün Sahip Olması Gereken Bilgi-Beceri ve Davranışlar

Bilgi; İnsan davranışları, grup ve öğrenme süreçleri, yöntemler ve teknikler, çalışmanın hedefleri, konuya ile ilgili bilgiler

Beceri; Hızlı anlayabilme, ifadeleri açıkca dillendirebilme (sözlü ve görsel), net ve anlaşılır konuşma, okunaklı yazma, özverili dinleme, anlatılanlara önem verme, kullanılan araçları amaç dışı kullanmama, bölümlendirme, değerlendirme, sonuca varma, jest ve mimikleri anlama ve yorumlama, sorular sorma, grup süreçlerini tanıma , amaca yönelik doğru yöntem kullanma, motive etme, zamanı doğru kullanma,

Davranış; Açık ve net, samimi, gülyüzlü, yanında olduğunu hissettirebilme, olumlu düşünme, hakim davranışlar sergilememe, güven verecek davranışlar sergileme, saygılı, asabi hareket sergilememe, çatışmaları çözümleyici davranışlarda bulunma, tarafsız kalma, grup çalışmasında canlı ve etkin bir süreçtir. Sabit bir davranış kuralı konulmaz.

Moderasyon, ancak moderasyon yapmak suretiyle öğrenilir. Bu süreç, edinilen birkaç tecrübeyle kolaylaşır. Ancak, kurallarında kilitlendiği bazı durumlar ile karşılaşılabilir. Çünkü moderatörün ne zaman müdahale etmesi gerektiğine ilişkin kararı sadece sezgi ve deneyim meselesidir.

2.1.3.1.4. Moderatörler İçin Temel Kurallar

- Soru sorma
- Gruba karşısında savaşıma
- Katılanlar arasındaki anlaşmazlıklara öncelik verme
- Farklılıkların farkına varma ve uygun tepki verme
- Yapılanları sahiplenmek yerine, yapıldı de
- Sinyal olabilecek davranışları gözden kaçırma,
- Katkıları yorumlama,
- Grupça belirlenen yöntemler ışığında tartışma,
- Farklı rollerde hareket ederken daha rahat davran.

2.1.3.2. Uygun Bir Grup

Moderasyon yöntemleri, grup tarafından bakıldığında bazı ön koşulları ister. Güçlü bir işbirliğine ilave olarak katılanların problem tespit aşamaları ve hedefe varılmasına katkı sağlar. Katılanlar daha önceden sistemin işleyişi hakkında bilgilendirilmelidir. Grup üyeleri arasında farklı pozisyonlarda bulunanlar arasındaki farklar sürecin bozulmasına veya durmasına neden olabilir. Moderasyon yöntemlerini kullanan çalışma gruplarında ast-üst ilişkisi söz konusu değildir. Grubun yönetimi katılımcı ve birlikte hareket eden bir yapıda olup, eşit kişiler arasında ve ortaklaşa hareket ederek uygulanmaktadır. Bu durumda en büyük yük moderatöre düşmektedir(Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.4. Moderasyon Yöntemleri

Moderasyon yöntemlerinin birçoğu 7-25 kişilik gruplar halinde uygulanır. Bu sayıdan daha fazla ve az kişiye sahip gruplarda da bu yöntem kullanılabileceği için, moderatörün duruma göre karar vermesi gerekir. Kullanılacak methodun seçiminde, moderasyonun hangi amaçla yapıldığına, uygulanacağı süreye, grup sayısına, çalışmanın içeriğine bağlıdır. Moderatörün bütün tekniklere hakim olmasıyla, hangi yönteme karar vereceği onu tercihine bağlıdır. Temel olarak yöntemlerin doğru seçilmesi, moderasyonun en önemli kısmıdır. Aşağıda verilen tanımlamalar moderatörlerin karar alma sürecine yardımcı olacaktır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.4.1. Yuvarlak Masa Toplantıları

Amaç: Bu toplantılarda bireyler daha rahat ortamda deneyimlerini, duygularını ve düşüncelerini kolaylıkla ifade eder ve diğer katılımcıların fikirlerini öğrenerek birbirlerini yakından tanıyıp daha iyi iletişim kurarlar.

Yöntem: Grup çalışmasında oturma şekli dairesel olur ve masa kullanmazlar. Moderatör katılımcılara bir soru yöneltip herhangi bir katılımcı ile başlayarak hepsinin cevaplamalarını veya konuya karşı bakış açılarını ifade etmelerini ister. Her bir katılımcı, bir diğerinin söylediklerine yorum katmaksızın veya karşı savunma yapmaksızın konuşur. Moderatör tüm katılımcılara görüşlerini dillendirmeleri için hakkını verir. Moderatör görüşleri özetlememelidir.

Uygulama: Yuvarlak masa toplantıları, uygulanacak konu hakkında katılımcıların daha önceden bilgileri olduğu her yerde kullanılabilir. Bu yöntem katılımcılara kendilerini tanıtmalarına imkan verir.

Zaman: Tüm katılımcılara 2-3 dakikalık konuşması için zaman ayrılmalıdır. Bu nedenle bu yöntem küçük ve orta büyüklükteki gruplar için daha uygundur. Büyük gruplarda 45 dakikalık süre aşılması yorgunluğa neden olacaktır.

Dikkat Edilecek Noktalar: Bu toplantılar bireysel desteklerin, bakış açılarının ve deneyimlerin karşılıklı değişimi yoluyla hoşgörünün, anlayışlılığın ve birbirine güvenin grup içinde oluşur. Kendi isteğiyle, samimi bir formda yapılan konuşmalar, yetenek baskısından uzak davranışlar beraberinde katılımcılarda daha rahat hareket etmeyi, rahat konuşmayı ve iyi bir ortam oluşmasını beraberinde getirir. Kişilerin sırayla konuşma zorunlulukları kişilerin bu konuda gelişimini sağlar. Katılımcılar kendilerine sıra gelene kadar beklemeyi öğrenirler. Böylelikle katılımcılar sakince kendi

görüşlerini bildirmek için hazırlanabilir ve rahatsız edilmeden kendilerini ifade edebilirler. Bunun yanısıra sırası gelen katılımcı “ne söylemeliyim” korkusu içine girebilir. Moderatör katılımcıları “bireylerin görüşlerinin bir bütün olarak anlam taşıdığını ve bütün katılımcının görüşünün bu tablonun oluşmasına bir katkı sağladığını” belirterek daha rahat bir ortam yaratmalıdır (Yayım Daire Başkanlığı, 2007).

Ancak, bu tarz toplantılarda, çalışma amacına yönelip, katılımcılar kendi aralarındaki iletişimi önemsemeyerek, bu yönetimin kullanılmasına karşı koyabilirler.

2.1.4.2. Moderasyonda Görsel Yöntemler

2.1.4.2.1. Görselleştirmenin Temelleri

İnsanlar bilgilerinin çoğunluğunu işiterek almamalarına karşın, mesleki ya da gündelik iletişimin çoğunu konuşarak yapmaktadır. Bu durum, iletişimin geliştirilmesindeki temel faktörün sözlü iletişimle sınırlanmaktadır.

Görselleştirme, sözlü ifadelerle yardımcı olan, ancak onların yerine geçmeyen görsel bir dildir. Moderatör yürüttüğü bir iletişim sürecinde, görsel iletişim teknikleri ile ilgili yaptığı tüm çalışmalara uygulayabilir. Grup çalışmalarında münakaşa yapılacak yönetimi, bireylerin seçimlerinin belirlenmesi, diğer tekliflerin gözden geçirilmesi, durum tespiti, problem analizi gibi çeşitli görsel iletişim teknikleri kullanılabilir.

- Klasik yollarla yapılan grup çalışmalarında konu üzerine münakaşa gibi veya katılımcılar aşağıdaki olumsuzluklarla karşılaşmıştır,
- Kayıtların sistemli olarak alınmaması, kayıt edilmenin unutulması, üzerinde çalışılmaması. Bazılarının zamansız tekrarlanması veya tekrar tekrar yönlendirilmesi,
- Çalışılan konu üzerine tartışmanın farklı bir konuya atlaması,
- Tartışmaların ve dillendirilen olumlu ve olumsuz görüşlerin kaydı için gerekli konsantrasyonu sağlama güçlüğü,
- Bireylerin bakış açılarının farklı olması çekişmeler doğurur ve bireyler arasında bir savaş ortamı yaratarak diğerinden farklı bir noktaya giderek konu dışına çıkması,
- Bir mantık çerçevesinde ve karşılıklı fikir birliğine dayalı ortak karar alma güçlüğü.

2.1.4.2.2. Görselleştirmenin Avantajları

Görüşülecek konu içeriğinin karmaşık oluşu ya da grubun sayısının fazla olması beraberinde görselleştirmeden sağlanacak faydayı artırır. Moderatör konuyu, sorunları, kişisel önerileri ve fikirleri yazarak, katılan bireylerin ulaşabileceği hale getirdiğinde sağlayacağı yararlar ortaya çıkacaktır:

- Elde edilen bilgiler kaybolmayacak ve unutulmayacaktır.
- Elde edilen düzensiz bilgi ve katkılar, görsel etkenler ile daha anlaşılabilir hale gelecektir. Bu durum yanlış anlaşılmalara sebebiyet verecek durumları ortadan kaldıracaktır,
- Genel olarak ana noktalar üzerinde durularak onlar görselleştirilir. Yani bilgi özetlenmiş olur,
- Görselleştirmede tahta kullanılarak katılımcıların ilgisini bir noktada odaklamayı amaçlamış olacaktır,
- Bireylerden gelen bilgilerin hangisinin doğrudan konuyla alakalı, hangisinin bireysel niteliğe sahip olduğuna dair kolaylıkla farkına varılacaktır,
- Sadece üzerinde münakaşa yapılacak konu ile ilgili fikirlerle sınırlanacaktır. Bu yüzden daha çok sonuca yöneliktir,
- Duygusal ağırlıklı katkılar daha doğru ifade edilecektir,
- Münakaşa aşamaları ve yapılan yönlendirmelerle daha görünür bir hal alacaktır. Bu durum, münakaşaya sonradan katılanlar için önceden fikir oluşturmak amacıyla yararlı olacaktır,
- Farklı kültürel geçmişlerden gelen katılımcılar ya da örgüt içerisinde farklı hiyerarşik seviyelerden geliyorlarsa, görselleştirme farklılığı artırır. Bu durum da ortaya çıkan fikirlerin olumlu veya olumsuz şeklinde değerlendirilmesini engeller.

Görselleştirmede Değişik Yöntemler:

Salkımlar: Birbirleri ile aynı söyleyişleri içerirler (Tümevarımsal prosedür).

Skalalar: Nicel verilere göre yapılandırılırlar. Bir veya iki boyutlu olabilir.

Listeleme: İfadelerin aynı başlık altında toplanmamasıdır. (Tümdengelimci prosedür).

Tablo veya matriks: Dikey ve yatay başlıklar halinde bir araya getirilmiş ve düzenlenmiş birbiriyle ilişkili listelerin sonucudur.

Ağaç: Neden ve sonuç gibi birbirine bağlı ilişkiler, ayırt etmek için kullanılır.

Ağ: Karmaşık ve bağlı ilişkileri görselleştirmede yararlıdır.

2.1.4.2.3. Görselleştirmede Dikkat Edilecek Noktalar

- İlk önce münakaşalar görselleştirilmelidir. Görselleştirmeden önce not alınıp, sonrasında görselleştirme yapmak yanlış bir durumdur. Münakaşalar ve ifadeler daha yoğun bir hale getirilip görselleştirilmelidir.
- Katılımcıların katkıları moderatör tarafından kağıda yazılarak duvara, tahtaya veya kartlara yazılıp görünür bir yere bırakılarak herkesin görmesi sağlanmalıdır.
- İfadelere kısa dipnotlar düşülerek diğer katılımcılar için de anlaşılabilir bir şekilde formülize edilmelidir.
- Verilen görevler açık ve net olmalıdır.
- Moderatörün grup çalışmasında katılımcılardan gelen cevaplara hızlı ve anlaşılır bir biçimde şekillendirme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Katılımcıların soruları cevaplama istekleri gönüllülük esasına dayanmalıdır.

2.1.4.2.4. Görselleştirmede Kartların Kullanımı

Amaç: Yapılacak beyin fırtınasında kullanılan kartlar ile kısa zamanda pek çok fikir ve çözüm önerisi oluşturulur. Bu yöntem, sözlü beyin fırtınasına nazaran bireylere daha kişisel düşünme ve diğer görüşlerin etkisinde kalmadan görüşlerini dillendirme fırsatı sağlar. Ayrıca kartlar, katılımcıların fikirlerinin daha iyi şekillenmesine yardımcı olur.

Uygulama zamanı: Kartların yapılması için 10-15 dakika, kartları asmak ve gruplandırmak için 30 dakika gibi bir süre gerekir.

Kullanım Alanları: Bir grup çalışmasında bireylerin düşüncelerini öğrenmek için, konu hakkında bilgi düzeyini öğrenmek için ve ortaya çıkan görüşleri ortak bir payda da toplamak için yapılabilir.

Avantajları: Görüşülecek konuyu kelimeler ile ifade etme kısmını tamamen katılımcılara bırakılmıştır. Bireyler diğer grup üyelerinin fikirlerinde bağımsız olarak kendi düşüncelerini yazarlar. Grup üyelerinin konuya getirdiği yorumlar, moderatörün oluşabilecek sorunlara ya da gruptaki bireylerin önceliklerine yoğunlaştırmasını sağlar. Bu katılımcıların daha açık sözlü olması için cesaretlendirir.

Uygulama: Moderatör, kartların kullanımındaki en önemli kuralları açıklar. Kartların bütününde birer ifade olmalı veya bir mesaj yazılmalıdır. Kartta çıkan yazı net olmalıdır, ayrıca bir açıklamaya gerek duyulmamalıdır.

Dikkat Edilecek Noktalar: Moderatör gruba yönelttiği sorunun bütün katılımcıların cevap vererene kadar görünür durumda kalmalıdır. Soru açık ve net olmalıdır. Katılımcılar tarafından doğru anlaşılmasına dikkat edilmelidir. Sorulacak soruların her bir farklı olmalı ve verilen cevapların kart renkleri farklı olursa, daha sonra düzenleme işlemi kolay olur.

Sorunun Cevaplanması: Katılımcılara cevaplarını verebilmeleri için yeterli zaman verilmelidir.

Kartların İğnelenmesi: Moderatör kartları toplarken karıştırarak toplar. Kartlar herkesin cevabını yazmasının ardından iğnelenebilir. Bu durum katılımcıların birbirinden farklı cevaplar vermeleri için daha önce verilen cevapları asılı olması grup için fayda sağlayacaktır. Bu yöntemde, benzer fikirlerin tekrarlanmaması için uygulanır. Kartların kime ait olduğu bilinmemelidir.

Tahtadaki Kartların Gözden Geçirilmesi: Bu safhada kartlar henüz yorumlanmamıştır. Moderatör kartları okuyup genel olarak gözden geçirir.

Gruplandırma: Kartların gruplandırılmasında farklı yöntemler kullanılabilir: Moderatör, tüm katılımcıların yanında kartları karıştırır ve katılımcılarla birlikte gruplandırır. Bu yöntem, hızlı ve katılımcı bir yöntemdir; ancak moderatörün önceden hazırlanmasını gerektirir. Kartlar arasında seçim yapılmadan asılır ve daha sonra moderatör tarafından düzenlenir. Bu yöntem, moderatörün hızlıca düşünüp karar vermesini ve ön hazırlık yapma baskısından kurtarır. Ancak ilk aşamada asılan kartlar çok karışık ve dağınık bir durumda olduğundan, bu kartların düzenlenmesi zaman alacaktır. Katılımcılar, yazdıkları kartları kendileri asarlar ve sonrasında moderatör gruba birlikte bu kartları gruplandırır. Kartları düzenlemede de farklı yöntemler izlenebilir:

- ✓ Aynı anlamları içeren kartlar, beraber gruplandırılır. Başlık daha düşünülür.
- ✓ En başta kartları katagorize ederek ayrılır; sonra kartlar yerleştirilir.
- ✓ Bazı durumlarda gruplandırmak için, kartların nitelik ve benzerliklerinden çok, var olan problemlerin neden-sonuç ilişkisi gibi ilişkiler bazında yapılır.

Sonuçların ve Kararların Tartışılması: Toplanan ve derlenen tüm fikirler tartışılır.

2.1.4.3. Nokta Soruları

Nokta soruları, yapılan değerlendirmeleri bir soru ile, bir noktayı eşleştirmeyi amaçlar, bu yolla münakaşalar sonlandırılır. Dahası bu yöntem ile tahminleri ve meyilli olunan durumları tespit etmeyi sağlar. Moderatör tarafından savunulan düşünceler, tüm katılımcıların yaptığı görselleştirilmiş bir skala üzerinden (1...5.... ya da ++.....) değerlendirilir. Bunun için, tüm katılımcılar kendi değerlendirmelerini bir kağıt üzerindeki skalaya işaretlemeler yaparlar. En sonunda moderatör, katılımcıların kağıtları toplar ve değerlendirir veya katılımcılardan değerlendirmelerini ister. Böylece grubun konuya karşı genel düşünceleri belirlenmiş olur (Yayım Daire Başkanlığı, 2007).

Nokta soruları yöntemi, özellikle çalışmanın en başında moderatöre gruptakilerin konuya karşı tavırlarını, beklenti ve ilgilerini belirleme imkanı sağlar. Ayrıca, grup çalışmalarının sonlarında bu süreç boyunca yapılan çalışmaların değerlendirilmesinin yapılması faydalı sağlayacaktır.

Bu yöntemle karşı belirlenen fikir ve tutumlar oldukça olumludur. Hızlı görüş oluşturmak, uzun süreli tartışmaları azaltarak önele çalışmak, çalışma sonuçlarının veri haline getirilmesi önemlidir.

Bu yöntemle oluşan problemlerin nedenleri ortaya çıkarmak daha kolay olur. Özellikle, derleme ve sonuçlandırma çalışmalarında grubun pozitif veya negatif görüşlerinin nedenlerinin üzerinde durulacağı bir tartışma alanının oluşması bu yöntemden sonra devreye sokulursa, daha başarılı olur. Süre olarak gruptakilerin sayısına ve konu başlıklarının fazlalığına göre 10-25 dakika yeterlidir.

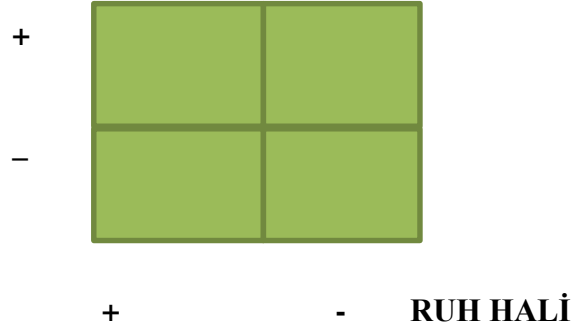
2.1.4.3.1. Tek Boyutlu Sorular

Bütün katılımcılar sorulan soruya skala üzerinde yapacağı bir işaretleme ile yapar.

2.1.4.3.2. İki Boyutlu Sorular

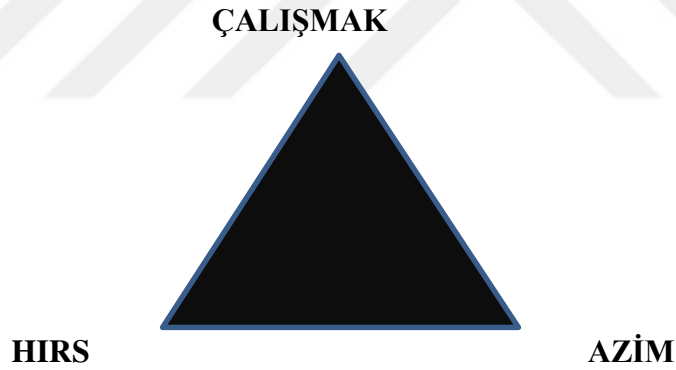
İki boyutlu sorularda iki skala dikey bir şekilde birbirini keser. Dörde bölünmüş bir kare içerisinde iki soru da tek bir işaretle cevaplandırılır. Örnek: Şu andaki ilgi ve Ruh Haliniz?

İLGİ



2.1.4.3.3. Çok Boyutlu Sorular

Tüm katılımcılar, bir üçgen içerisindeki üç kutuptan birisinde kendisini ifade edebilir, bu yöntemde üç seçenekten sadece biri üç kutuptan birisinde kendisini ifade edebilir, bu yöntemde üç seçenekten sadece biri işaretleyerek cevaplandırılır. Örnek: Ders Çalışanları En Çok Ne Motive eder?



2.1.5. Moderasyonda Soru sorma Teknikleri

“Konuşmak Yerine Soru Sormak”

Moderasyon ve benzeri yöntemlerin temel amaçları; grupları destekleyerek amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır. Özetle moderasyon, grup münakaşalarında sınırlı sürede ulaşılabilecek en çok sayıda grup üyesinin katılımı ile doğrudan sonuçlara varılmaktadır. Grupların kendi kendilerini yönetmelerini sağlamak üzere moderatör genellikle soruları kullanır.

Moderatör, konuyla ilgili sorularla, grubu aktif hale getirebilir, çalışmayı aktifleştirir ve karar almalarında destek olur. Özetle; Moderasyon tekniğinin benimsendiği gruplarda, Ardi ardına gelen sorular ve cevaplar bütünü bir oyun süreci gibidir. Bu süreçte, katılımcılar da moderatöre soru yöneltirler.

2.1.5.1. Hangi Tip Sorular Uygundur

Moderasyon uygulanacak grup çalışmasında, katılımcılara sorulacak soruların seçimi, seçerken dikkat edilmesi gereken hususların dikkate alınması grubun motivasyonunu çok etkiler. Konuyla ilgisi olmayan soruların seçilmesi, grup üzerinde negatif etki yaratır. Sorulacak soruların uygunluğunun yanısıra, sorunun sorulma şekli de oldukça önemsenmektedir. Bu durumda Moderatör; sorularını özenle seçerek, test etmeli, algılanmakta sorun yaşanan sorularda ifade etme şeklini değiştirmelidir.

Tablo 3. Moderasyon Tekniklerinde Uygun ve Uygun Olmayan Soruların Özellikleri

Uygun sorunların Özellikleri	Uygun Olmayan Soruların Özellikleri
• Dikkat çekici olmalıdır. • Katılım aktif olarak sağlanmalıdır. • Merak uyandırarak cevaplanmalıdır. • Katılımcılar da merak uyandırmalı ve çalışma koşullarına uyum sağlamalıdır. • Bireylerin sorulan sorularla kendilerini rahatça ifade etmesini sağlar. • Sorular açık ve nettir. • Tüm katılımcılar için anlaşılır olmalıdır. • Cevabı içermezler. • Herkesin farklı cevap vermesi mümkündür. • Düşünmeye zorlarlar. • Cevaplandırılırken mutlu olunur.	• Can sıkıcıdır. • Faal katılımı engellerler. • Kökleşmiş cevaplara yöneltirler. • Sorular hususidir, katılımcılardan birkaçını ilgilendirir. • Suçlama içerirler. • Kişilerin çekinmelerine, karışma veya savunma sistemlerine neden olurlar. • Bireysel sırları gün yüzüne çıkarmaya yöneltir. • Soruların cevapları evet ve hayırdır. • Detaylı açıklama beklenmeyen sorulardır. Çünkü zaten cevabı içerirler. • Sadece belli cevap alternatifleri arasından belirlenir. • Öğretmen sorularıdır: Sadece doğru ve yanlış sorular vardır.

2.1.5.2. Fonksiyonlarına Göre Sorular

2.1.5.2.1. Açık Uçlu Sorular

‘‘N’’ soruları olarak da tanımlanmaktadırlar(ne, niçin, ne zaman, nasıl gibi). Genellikle soru kelimeleri ile başlarlar. Cevapları sadece evet veya hayır denilip geçilecek sorular değildir. Grup üyelerini tasarlamaya, araştırmaya ve münakaşaya zorlarlar.

Açık soruların amacı, münakaşa ortamı oluşturmak, katılım için cesaret vermek, yönlendirmektir. Buna için vakit ayrılmalıdır. Bu sorunlar münakaşaya sebebiyet verebilir veya eski konu çözümlenerek yeni bir konuya giriş yapılır. Bu tip sorular için örnekler:

Bu konudaki deneyimlerinizden bahseder misiniz?

Bu işin hakkında olumsuz düşünmenize neden nedir?

Ortaya çıkan sonucu programa nasıl aksettirebiliriz?

Bu konudaki avantaj ve dezavantajlarımız nelerdir?

2.1.5.2.2. Kapalı Uçlu Sorular

Kapalı uçlu sorular sadece evet veya hayır olarak cevaplanabilir. Kapalı soruların amaçları, gerçekleri açığa çıkarmak, konuyla alakası olmayan konuşmalardan uzak durmaktır. Moderatör bu tarz sorular ile, yeni konuya geçiş yapabilir. Kapalı sorular için örnekler:

Bu söylemi onay veriyor musunuz?

Üzerinde durduğumuz bu konuyu nasıl kapatabiliriz?

Görüşlerimiz aynı yönde mi?

2.1.5.3. Soruların Kalitesi Nasıl Sağlanır?

Moderatör, moderasyon teknikleriyle gruba uygulamadan önce, sorularını yapılandırmalı ve bazı kişiler üzerinde uygulamalıdır. Moderatör, sorularını açık ve net bir şekilde açıklar, yanlış anlamaların önüne geçer. Soruda süre, mekan ve kişi ifadeleri tam olarak açıklanmıştır.

Moderatör; bu tarz sorularda daha çok ‘‘ben dilini’’ kullanması gerekir. Böylece bireylere seslenmiş olur ve bireyler daha hareketlenmiş olurlar. Sorular, çoğunlukla bireylerin çalıştıkları sektörlerden küçük dipnotlara yer verilmelidir. Eğer bazı sorular grup çalışmasında ki kişiler için anlaşılıyorsa, sorular birbirlerinin tamamlayıcısı

halinde parçalara ayrılmalı ve asıl soru hedeflenmelidir, böylelikle moderatörün genel olarak neyi hedeflediği açık ve net bir şekilde anlaşılmalıdır. Sorular çok genel veya özel ifadeler taşımamalıdır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.5.4. Katılımcıların Sorularına Cevap Verme

Sorular, sadece moderatör için oluşturulan araçlar değildir. Aynı zamanda katılımcılar da moderatöre soru sorabilirler. Moderasyon tekniklerini kullanmak amacıyla oluşturulan grup çalışmalarının temelinde, sorulacak sorular bireyler veya çalışmada uzman bulunuyorsa bunlara yöneltilerek cevaplanır. Moderatör sorulacak sorularda daha geri planda kalmalıdır. Moderatör bireylerin cevaplarında, yapılacak konuşmalarında katkıları olacağına inanmalıdır.

Moderatör; sorulardan biriyle direk karşılaştığı zamanlarda da cevabı gruptakilere bırakmalıdır. “Siz fikirleriniz nelerdir?” veya “Bunun hakkında konuşmak isteyen var mıdır?” gibi sorular yöneltilir. Moderatöre soru sorulmak istenirse, öncelikle gruptakilerin soruyu cevaplamalarının ardından moderatöre sorular yöneltililebilir. Moderatör, bu süreç bittikten sonra kendisine yöneltilen sorulara kişisel olarak cevaplayabilir. Bunun dışında moderatör, soruları katılımcılara veya uzmanlara yönlendirir (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Grup çalışmalarında katılımcılar neyi ne zaman konuşacaklarını kendileri karar verirler. Bu yüzden moderatör soruları genel olarak bireylere yöneltir, aralarından cevaplamak isteyenlere bireysel olarak soru sorar. Tam tersi durumda, bir kişi seçip soru yöneltildiğinde kişi cevap vermek istemeyebilir. Bu da, tüm katılımcılar için güzel olmayan bir durum yaratır.

Bir başka durum, gruptaki bireyler cevabı açık ve herkesçe bilinen sorular sormalarıdır. Ya da katılımcılardan birisi, moderatörün görüşünü belirtmesini isteyebilir. Genel olarak bireyler bu tarz sorularla kendi görüşlerine öne çıkarmaya çalışarak grup çalışmasını etkilemeyi düşünürler. Gruba etki etmeye çalışan kişinin sorusu gruba yöneltilir, soruya gelen tepkilere göre, soruyu münakaşa için uygun hale gelir veya görüşme bittikten sonra konuşulmak üzere ertelenir.

Duygusal sorularda sorulabilir. Bu soruların içeriği de önemlidirler. Örneğin, “Niçin burada saçma sapan öneriler üzerinde tartışmak zorundayız?” Bu tip sorular, soran kişinin veya grubun havasındaki olumlu enerjiyi tam tersine çevirmeyi ya da saldırganlık derecesini etkileyeceğini ifade ederler. Moderatör, bu tip soruların duygusal

yönlerine seslenerek, grubu ve bireylerin onayını tekrar sağlamalıdır. Moderatör, katılımcıları tekrardan toplantının hedefleri doğrultusunda motive etmelidir. Motive edilmiş bir çalışma ortamına tekrardan ulaşıldığında, konu üzerindeki münakaşalar devam edilir. Genellikle, bu durumda katılımcılara daha iyi hitap ederek ve motivasyonu sağlayarak ortadan kaldırılır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Birde moderatörler, grup içi ilişkilerin yer aldığı sorularıda cevaplandırmak zorunda kalabilirler. Aslında bireyler arasındaki ilişki ve çatışmaya neden olan faktörler, konu içeriğinden daha önemlidir. Bu tip sorular; bilinmesi, tasdiklenmesi, rekabet, iadeyi ifade ederler. Duygusal sorulara ek olarak bu sorularda da moderatör, fikirleri öğrenmeli ve onlarında ilgisini çekmelidir (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.6. Grupların Gelişim Süreçleri ve Aksaklıkların Giderilmesi

2.1.6.1. Grup Süreçlerinin Safhaları

Grupların gelişme safhalarına bakıldığında, grup toplandıktan sonra belirli bir performansı içerisinde ve belirli safhaların devam etmesinden sonra gruplar daha verimli ve aktif çalışacaklardır. Gelişim sürecini bilen bir moderatör, daha stressiz ve huzurlu çalışabilir. Aynı zamanda moderatör, çıkabilecek zorlukların ve sorunun kendisinden veya seçilen yöntemlerden ortaya çıktığını bilecek, bunları grubun gelişim sürecinde değerlendirilecektir. Bu durumda aktif hale gelen zorluklar önceden görülebilir ve ortadan kaldırmak için ön hazırlık yapılabilir (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Moderatörün görevi, gruptaki motivasyonu engelleyecek ve performansların iyileşmesine olumsuz etki edecek etmenlerin yok edilmesi için, öncelikle grubun durum üzerinde detaylı düşünmek, ortak bir fikir birliği sağlayabilmek daha sağlıklı olacaktır. Katılımcıların mevcut durumunun, işbirliği içerisinde ilerlemelerine nasıl etki edeceğini ve grup oluşum sürecinin hangi şartlar altında oluştuğunu bilmek çok önemlidir. Grup süreçlerini, bunların sonuçlarını ve moderatörün tutum ve davranışlarını açıklayan safhalar şöyle belirtilir:

Tablo 4. Gruplar Süreçlerinin Safhaları

SAFHA	GRUP YAPISI	MODERATÖR
1.Oluşma Safhası	-Bireysel sorunlar, utanma ve güven duymama. -Çalışılacak konu hakkında yeteri kadar bilgili olmama.	-Katılımcıların ilk etapta güvenememelerine ve moderatör ile aralarına uzak olması normal karşılanmalıdır. -Üzerinde konuşulacak konu betimlenir ve yöntem seçilir, uyulması gereken usuller üzerinde durulur.
2.Çatışma Safhası	-Katılımcılar ve moderatör arasında rol ve konum mücadeleleri. -Seminere devam etme veya ayrılma kararları. -Konunun amaç, hedef ve kullanılacak yöntemine karışma.	-Kabullenmeme ve karşı durmalara izin verir. -Katılımcılardan gelecek seminerin devam etme sürecine yönelik küçük farklılıklara yer verir.
3.Çalışma Safhası	-Katılımcılar kendi konumlarını ve rollerini keşfederler. -Hep birlikte hareket etme ve birbirlerine destek ve yardımcı olma duygusu gelişir. -Katılımcıları olumlu etkiler ve çözüm üretmeye odaklanılmıştır.	-Görev ayrımı yapılır. -Bireysel çalışmaları yardımcı olur. -Katılımcıların tutumlarının çerçevesini oluşturur.
4.Ayrılma Safhası	-Çalışmayı değerlendirme. -Uygulamaya konulur hale getirme.	-Değerlendirme sürecine girmesine yardımcı olur. -Olumlu izlenimler bırakmasını sağlar.

Kaynak: T.C Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Yayım Daire Başkanlığı, Moderasyon Eğitimi, 2007, Ankara

Oluşma Safhası: Bu safhada henüz grup üyeleri için güvenli bir atmosfer oluşmamıştır. Kişisel sıkıntı, utanma ve güvensizlik hislerini ortadan kaldırmada geleneksel iletişim formları yardımcı olabilir. Katılımcılar bu safhada yapılacak çalışma hakkında bir fikir sahibi değildirler. Bu safhada , katılımcıların güven duyguları daha hassastır ve tutumlar daha mesafelidir. Moderatörün bu duruma hoşgörülü yaklaşır, bireylere üzerinde çalışılacak konu hakkında bilgiler verme ve yöntemi anlatmalıdır.

Çatışma safhası: Bu safhada bireyler gruptaki konumlarını ve rollerini bulmaya çalışırlar. Bu durum, katılımcılar ve moderatör arasında rol ve konum mücadelelerine neden olabilir. Kişiler, seminere devam etme veya ayrılma kararlarını verirler. Sık

aralıklarla seminerin amaç ve hedeflerine, içeriğine karışılması, aslında duyguların ifade edilmesidir. Moderatör kabullenmeme ve karşı durmalara izin verir ve bu karışmaların bireysel olarak algılanmaması gerektiğinin farkında olmalıdır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Bu müdahaleler, aslında katılımcıların daha sonraki safhada iletişiminide destekleyerek ortak ilgilerini ortaya çıkarmasına yardımcı olur. Bu safhada, moderatör “seminere karşı eleştirileriniz varmıdır?” gibi bir soruyla, bireylerin dikkatini çekecektir. Ayrıca bu safhada, bireylerden gelecek seminerin devam etme sürecine yönelik küçük farklılıklara yer verir, bireyler arasında iletişim duygusunu güçlendirecektir.

Çalışma safhası: Bu safhada katılımcılar daha istikrarlı davranacaklardır. Katılımcılar kendi rollerini ve konumlarını bulmuşlardır. Aslında katılımcılar artık grupta kaynaşmışlardır ve birbirlerine yardım etmeye başlamışlardır. Bu safha moderatörün görevleri belirlenir, bireysel etkinliği aktif hale gelir ve katılımcıların tutumlarının çerçevesini oluşturur. Grup olması gereken çalışma kapasitesine, motivasyona, dinamikliğe ulaşmıştır.

Ayrılma safhası: Gruba yapılan çalışmayı değerlendirme safhasıdır. Çalışmanın bir özeti çıkarılır. Elde edilen sonuçlar, katılımcılar için uygulamaya konulur hale getirilir. Moderatörün bu safhadaki görevi, değerlendirme sürecine girmesine yardımcı olur ve olumlu izlenimler bırakmasını sağlar (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.7. Grup Çalışmalarında Karşılaşılan Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri

Oluşum sürecini güzel bir şekilde tamamlamış ve yapılacakları bilen bir çalışma grubu, moderatör yönlendirmese bile verimli ve etkin bir şekilde çalışır. Bu durumda moderatör, bir adım geride kalır ve gruba çalışma fırsatı tanır. Seminer sırasında eğer olumsuzluklar olursa, moderatör önce çözümleme yapmalıdır.

Olumsuzlukların var olmasında birçok neden vardır. Bunları önlemek için bazı yöntemler kullanılabilir. Fakat en önemlisi, iyi bir gözlem yapılmak ve olası durumları tahminler dahilinde sınırlayarak, tepki gösterilmesi gerekir (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Aslında bu tahminler karışabilir. Yani, bu tahminlerin bazılarının yaşanması ile olası nedenler de belirtilenlerden çok fazla olabilir. Olumsuz durumların yaşanması durumunda, moderatör bir çözümleme yapmalı ve bu doğrultuda karışmalıdır. Özellikle

katılımcıların birbirlerini tanımadan ve iletişim kurmadıkları bireylerle aynı çalışmada olduklarında bu tarz sıkıntıların yaşanması olasıdır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.7.1. Grupta Katılımsızlık ve Pasiflik Hüküm Sürüyor

Çalışma grubu aktif değil ise, bunun çeşitli nedenleri olabilir ve bu nedenlerin bütünü için farklı tedbirler alınır. Aşağıda bu durumun bazı sebepleri sıralanmıştır:

A) Katılımcılara Teorik Açıklamalardan Hemen Sonra Aktif Bir Grup Çalışmasına Katılmak Zor Gelebilir

Çalışmada ilk etapta moderatörün yaptığı teorik çalışmalar, bireylerin aktif olarak hareket etmesini engeller. Bu esnada bireyler düzenli bir şekilde otururlar ve sözlü katılım sağlarlar. Dinamik safhada bazı sıkıntılar çıkabilir. Bu durumun üstesinden gelmek için:

- Uygulama aşamasına geçmeden önce, katılımcılara karmaşık olmayan görevler vererek dinamik çalışma safhalarına geçiş sağlanmalıdır.
- Kurumsal kısmı ile uygulama kısmı açık ve net bir şekilde ayrılmalıdır. Genellikle bireyler aktif hale gelişle birlikte, grup çalışması için gerekli evreler tamamlanmış olur.
- Grup çalışmasında herkesin sorumlu olduğu kısımlar açık olmalı ve planlanarak yapılmalıdır.
- Karışık olmayan görevlerde bireylerin fikir belirmesine izin verilmelidir.

B) Katılımcılar Kendilerinden Çok Şey Beklendiğini Hissederek Verilen Göreve Nasıl Bir Yaklaşım Göstereceklerini Bilmemektedirler

Bu durumda, katılımcılar arasında durağan bir durum oluşur. Bu tip kararsızlık durumları moderatöre ya da grup üyelerine karşı hafif saldırgan tutumlar olarak ortaya çıkabilir. Bu tip durumlarda öncelikle;

- Tüm gruba söz hakkı verilmelidir ve bireylerin anlamadıkları kısımlar üzerinde durulmalıdır.
- Moderatör, sıkıntılı kısmın nerde olduğunu belirledikten sonra, ilave bir açıklama yapabilir.
- Soruların anlaşılır olmasına önem verilmeli ve üstlenilecek sorumlulukları tektek ayırarak, yapılacak çalışmayı yalın hale getirecektir.
- Bireylerin görev yerini belirtir.

C) Katılımcılar Konuya veya Moderatörün Uyguladığı Yöntemlere Karşı Savunma Pozisyonuna Geçebilirler

Münakaşalar esnasında anlaşmazlıklar çıkma olasılığı varsa ya da bireyler olası bir sorunun çözümlenemeyeceğini düşünüyorlarsa, savunmaya geçmeleri doğaldır. Bu durum bireylerde asıl konu üzerinde eğilim göstermeye yönlendirir, alınacak karardan kaçınılır. Ayrıca, eğer bireyler seminer konusu hakkında deneyimleri yok ise, bu durum da savunmaya geçmelerine yönlendirir, çalışmayı kilitleyebilir. Moderatör, böyle zamanlarda ilk etapda savunmanın ne ile ilgili olduğunu çözümlmeye çalışmalıdır. Katılımcıların söylemeyip kendilerine sakladıkları nedenlerini açıkça söyleyebilmelerine yönlendirmelidir. Bunun için;

- Katılımcılardan birbir kısa bir şekilde duygularını ve düşüncelerini ifade etmelerini istemeli,
- Söylenen her bilgiyi kabul etmeli ve bu bilgilerin önemli hissettirmelidir,
- Tüm ifadeleri kabul etmeli ve cevaplamaktan, çözüme ulaştırmaya çalışmaktan kaçınmalı,
- Bireylerin önerdikleri farklı yöntemler üzerine ortak bir fikir birliğine varmaya çalışmalı ve bu da bütün çalışma süresince fikir birliği sağlamalıdır(Yayım Daire Başkanlığı, 2007).

D) Katılımcılar Yorgun Olabilirler

Katılım etkin ve aktif davranmamalarının nedenlerinden birisi de, bireylerin yorgun olmaları olabilir. Moderatör bu durumda;

- Kurumsal ifadelerden kaçınmalı,
- Verilen araların yeterli olup olmadığına özen göstermeli,
- Bireyleri fiziksel aktivitelere yönlendirmeli,
- Zaman zaman konu dışı konulara girip ilgiyi canlı tutmalıdır(Yayım Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.8. Grupta Detaylar Üzerinde Yoğun Tartışmalar Oluyor

Moderatörün sıklıkla karşılaştığı bir başka durum da, bireylerin istekli olmasının yanı sıra çalışmada ilerlemenin olmaması ve sonuca varılmamasıdır. Bu gibi zamanlarda

başka konulara geçiş sağlanır. Deneyimlenerek, bu tip aksaklıkların nedenlerinden en önemlileri aşağıda verilmektedir:

A) Üzerinde Çalışılması Gereken Konu Katılımcılara Önemsiz Görünmektedir

Eğer bireyler konuyu önemli bulmuyorlar ise, bu durum grup içinde isteksiz hareketler sergilenmesine neden olur. Grup içerisinde, hoş olmayan espriler, uyuşmazlıklar, konuyla ilgili olmayan bilgiler, içi boş olan düşünceler dillendirilir; ama kesinlikle konuya eleştiri getirilmemektedir. Grup içerisindeki katılımcılardan bazıları aktif katılım sağlar; fakat bunların amacı grupta kendilerini gösterme çabalarıdır. Grupta kararları acele ile karar verilir. Bu tip aksaklıklar ortaya çıktığında, moderatör,

- İlk etapta bireylerin konu hakkındaki görüşleri anlaşılmalı çalışmalıdır.
- Katılımcılara, konu hakkında düşünüp değerlendirme fırsatı verilerek, konuda bazı değişimler yapılabilir. Yapılacak bu konu değişimleri, konunun bireyler tarafından önemini gösterir; fakat yeni konunun çalışma ile ilgili olmalıdır.
- Moderatör, görüşülecek konuyu ve bunun problemin bütünüyle olan alakasını tekrardan açıklar ve bireylerin konuya ilgisi artırılmaya çalışılır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

B) Katılımcılar Grup Çalışması Yöntemlerine Alışkın Değiller

Bireyler için, seminer ve atölye çalışmaları yeni olabilir. Özellikle, eğer katılımcılar otoriter ve alt-üst ilişkisine göre şekillenen yapılardan geliyorsa bu durum kendini daha açık gösterir (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Katılımcılar, ortak bir sorun üzerinde çalışacak az sayılı gruplara gittiklerinde, üstlenilen sorumluluklar karşısında bocalayabilirler. Bu tarz gruplarda tartışmalar çok olur ve fazla karar alınamaz. Konuya üzerinde uzlaşma olmazsa tekrarlanır. Bazı çözüm önerileri şunlar olabilir:

- Bu tür bilimsel yöntemlerin eksikliğinden dolayı çıkması durumunda, moderatör grup kurallarını tekrardan açıklamak ister.
- Moderatör, grup çalışma süreci boyunca üzerinde durulan konular ile ilgili bir genel toparlama yaparak bireyleri motive eder.
- Moderatör münakaşanın yönetimini ve kullanımını örneklemeler ile öğretir.
- Bu durumlarda en önemlisi, münakaşalar da konuşulanların görselleştirilmesi ve edinilen sonuçların garantiye alınmalıdır.

2.1.9. Grup Karara Ulaşmıyor Veya Kararlar Gerçekçi Değil

Grup çalışmasında çalışmanın iyi yapılmasına rağmen verilmesi gereken kararlar verilmeyince, güzel olmayan sonuçlara ulaşabilir. Katılımcılar, çok net ve önemli olarak alınması gerek kararları almaktan kaçınabilir. Bu durum problemlerin yaşanmasına ve yapılması gereken faaliyetlerin yapılmamasına neden olur. Bu durum, katılımcıların çıkan problem çözümlemelerinden ve etkilerinden kaçınılmasına neden olur. Çünkü, katılımcılar problemin çözümlenmesi sorumluluklarının olmadığını, varılan sonuçların değerlendirilmeyeceğini, pratik aşamasına geçmeyeceklerini veya doğacak sonuçlardan mesuliyetlerinin olmayacağını düşünmektedirler. Bu durumda moderatör şunları yapabilir:

- Pek çok kısımların toplamı olan problemi sonuçlandırma ve karar verme aşamalarını bölümlere ayırıp, grubun küçük parçalara bölünen kısımlar hakkında fikir yürütmelerini sağlayabilir.
- Karar verilmesine gerek duyulmayan konularda çalışmaya yönlendirip pratik yapmasını sağlar, karar verebilecek durumdaki kişileri toplantıya çağırıp, grup çalışmasına katkı sağlanmasını ister.
- Tüm bu uğraşlar sonucunda, pratiğe geçirilebilir kararlar almaktan kaçınıyorsa moderatör hoşgörüsüyle karşılar ve moderatör için farklı bir değerlendirme yapma imkanı sağlar (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.10. Grupta Aşırı Tartışmalar Ve Uyuşmazlıklar

Grupta yaşanan çatışmalar ve düşünce aykırılıkları, birşeyleri kanıtlamaya çalışırken öznel cümleler kullanmaları, stresi, ortak yolu bulamama ve ortak fikir birliğine varamamayı ifade eder. Grup içi aykırılıklar çalışmayı böler. Bakış açıları, birbirinin zıttı olur. Orta yolun bulunması için bireyler umursamazca davranır. Çoğunlukla, konu üzerinde birlik sağlanmaz, karşı savunmalar başlar. Aşağıda bu tip aksaklıkların olası sebepleri ve çözüm teklifleri üzerinde durulmuştur:

2.1.10.1. Gruba Aşırı Derecede Yük Yüklenmiştir

Nedeni, daha önce açıklanan katılımsızlık tepkilerinde olduğu gibi olabilir. Bu durumda moderatör,

- İlk etapta konunun anlaşılmayan noktalarının üzerinde durulup katılımcılar aydınlatılmalıdır ve bireylerin kendilerini açıklamalarına izin verilmelidir.

- Moderatör problemin ana kaynağına indikten sonra, daha da detaylandırabilir veya soruları daha anlaşılır hale getirerek, çalışmayı bölümlere bölüp daha da yalın hale getirebilir (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.10.2. Statü ve İlişki Problemleri

Burada tarafsız konulardan ziyade, bireyler arası ilişkiler gündemdedir. Grup üyeleri, önderlik için mücadele ederler. Grupta aktif olan kişiler çervesinde toplanılır. Dahası, grupta dillendirilen sorularda diğer üyelerin hoşlanmadığı açık ve gizli saldırılar vardır. Çoğunlukla düşüncelerin bütünü ifade edilmeden önyargılı davranılarak müdahale edilir. Ayrıca, hedeflenen amaca ulaşmak için veya belirlenen konuda kalmak gibi bir amaç yoktur. Bu durumda grubun problemi, birbirlerine saygılı davranış kabullenme olacaktır. Bu durumda moderatör;

- Bireylerin konuları üzerinde yoğunlaşıp konu üzerinde durmadıklarını ve önemsemediklerini belirtmiştir.
- Konu üzerinde uyuşmazlık olması durumunda kişisel uyuşmazlıklardan uzaklaştırmalıdır.
- Moderatör aktif kişilerin bulunduğu konumu kabul ederek düşüncelerini öğrenmeli ama grup üzerinde baskın olmalarına izin vermemeli
- Katılımcılar arasındaki iletişimi daha da artırılmalı ve bireylerin birbirlerini dinlemeleri istenerek grup motive etmeli
- Bazı kurumsal açıklamalarla, uygulanabilen egzersizleri grubun aktifliği için bir bütün haline getirilmelidir(Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.10.3. İlgili Çatışmaları

Katılımcılar farklı görüşleri savunuyorlarsa, ilgili çatışmalarının çıkması normaldir. Katılımcılar, olaya bir açıdan bakarlar ve diğerine hemen müdahalede bulunurlar ve hatta onlara karşı agresif hareketler sergileyebilirler. Bu yüzden, bireyler önerilerini onaylatmak için çabalarlar (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Bu durumlarda moderatör, grup içerisindeki küçük grupların fikir ayrılıklarına taraf olmaktan çekinmelidir. Bunun aksine moderatör, aşağıdakileri yapmak suretiyle grupların iletişimlerini iyileştirip, birbirlerine anlayışlı yaklaşmalarını ve anlaşma fırsatları tanımaları için yardımcı olabilir:

Moderatör tarafsız olmalıdır. Bireylerin empati duygularını geliştirmelerine olanak sağlamalıdır. Bunu başarmak için;

- Bireylerin iletişimini iyileştirmek için gerekli yönlendirmeleri sabırlı dinlemelerini sağlamalı,
- Bireylerin farklı düşüncelerini somutlaştırarak, kendilerini ifade etmelerini sağlamalı,
- Çalışmayı ortak bir amaç üzerinden yürütmelidirler.
- Bireylerin ilgisini, uzlaşamadıkları noktalarından, çözümlenebilir duruma getirmelidir,
- İlgi anlaşmazlıklardan uzaklaştırılarak uzlaşma ve çözüm alanlarına yönlendirilmelidir.

2.1.10.4. Anlama Problemleri

Belirlenen konuda çeşitli fikirlerin oluşması ve bir hedefi olan çalışma gruplarında, çoğunlukla anlama problemleri gözlenir. Bazen bu durum farklı sonuçlar doğurabilir. İlgi alanları farklı olan bireyler, kendi bakış açılarının dışına çıkarak, diğer üyelerin katkılarını bu bakış açısından değerlendirirler. Bu farklılıklar, bireylerin birbirlerini farklı anlamalarına ve kafa karışıklıklarını oluşturmalarına neden olur. Bu durum üyelerde kendilerine yöneltilmiş bir saldırı izlenimi oluşturur. Saldırıya uğradığını düşünen katılımcı kendini koruma alıp karşı faaliyette bulunur. Moderatör bu durumlarda;

Kilit bir rol üstlenip gerekli müdahaleleri yapmalıdır ve münakaşayı asıl konuya yönlendirmelidir. Bunu yapabilmek için, grubun toplanış amacı üzerinde durarak farklılıkları ortadan kaldırıp ortak bir paydada buluşturmalıdır (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.11. Bireysel Davranışlardan Kaynaklanan Zorluklar Ve Bunlarla Baş Etme Yolları

Grup süreçlerini olumsuz etkileyen tutum ve davranışlardan kaçınılıp bireysel davranışların korunması gerekir. Bireysel davranışların da kendilerine has özellikleri ve moderatör etki edebileceği kısımlar vardır.

Katılımcı birey, grup arkadaşlarının davranışlarını farklı yorumlayıp onlara karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Katılımcı, grup içinde kendinden zayıf gördüğü kişi seçip ona karşı olumsuz bir tavır oluşturur. Bu olumsuz durum, katılımcının gruptan ayrılmasına neden olur. Bu durumda olası eleştiriler moderatöre yöneltilir. Bu durum grup çalışmasının motivasyonunu ve olumlu sonuçlar alınmasına negatif yönlü bir etki eder (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Bu ortaya çıkan bu durumda Moderatörün var olan sorunu, gruba mal etmesidir. Bu tarz davranışlar karşısında moderatör, bireye değil, davranışın kendisine dikkatleri toplamalıdır. Moderatör, grup içerisinde dengeyi sağlayıp, olumsuzlukları ortadan kaldırıp, grup içerisindeki zayıf halkaları iyileştirmelidir. Bireylerin grup çalışmasında kaçınması gereken davranışlar aşağıda belirtilmiştir:

2.1.11.1. Pasif ve Sessiz Katılımcılar

Pasif ve sessiz katılımcılar grup üyelerinin içerisinde nötr konumdadırlar. Grup içinde faaliyet göstermeyip sadece izleyici konumdadırlar, katılım sağlamazlar.

Bu davranışlarının sebepleri, konu hakkındaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmamaktadır etkili iletişim becerileri gelişmediğinden dinleyici konumdadırlar. Çekimser davranırlar. Kendine güvenmemeleri, özgüven eksiklikleri, gelebilecek eleştirileri kaldırabilecek potansiyele sahip değillerdir. Aktif olarak katılım sağlamak isterler ama destek almadan konuşamazlar. Bu yardımı moderatörden beklerler. Moderatör Ne Yapabilir?

- Bireylerin özgüvenini artırır,
- Cevaplarını onaylayarak,yorumlayıcı sorular sorarak pasif kişiyi grupta etkin hale getirmeye çalışır.
- Bireyler genellikle sayıları az olan gruplarda sorumluluk verilir.
- Grup içerisinde bu bireye seçilmiş bir konum belirlenir.

2.1.11.2. Sürekli Konuşan Katılımcı

Sessiz katılımcının tam tersidir. Genellikle grup içi konuşmaları pek dinlemez, münakaşanın ana odağı kaçırıp, konular arası geçiş sağlayarak ana konudan uzaklaşır. Bu yüzden grup tarafından dışlanır. Bu onun daha da agresif davranışlar sergilemesine neden olur. Kişinin susturulması moderatörün desteğiyle gerçekleşecektir. Moderatör Ne Yapabilir?

- Moderatör saygılı davranarak konuşmasına izin verebilir ya da konuşmasını sonlandırmasını isteyebilir.
- Düşüncelerini açık bir şekilde dillendirmesini ister. Hatta süreç içerisinde sunabileceği katkılarını doküman olarak sunmasını ister.
- İletişim kurallarından ve her bir bireye düşün sürede konuşmasını tamamlamasını ister.
- Diğer grup üyelerini de dinlemesi ve onların katkıda bulunmasına da izin vermesini ister.
- Grup içerisinde sorun yaşamaması için belirli ödevler verilir (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

2.1.11.3. Baskın, Herşeyi Bilen, Uzman Katılımcı

Grup çalışmalarında devamlı olarak karşılaşılan durumlardan birisi de, bireyler arasından birinin daha aktif olmasıdır. Bireyin bu tutumu, konuyla ilişkisinin iyi olması, istekli olmasından ya da bireyin örgüt içerisindeki konumundan kaynaklanabilir. Bu birey, tüm imkanları zorlayarak düşüncelerine karşın engellemeleri aşarak katılımcılara kabul ettirme uğraşı içerisinde. Dahası detaylı çalışmalar yapıp onları sunup gerekli çözüm önerilerinde bulunup oylanmasını bekler. Bu durumda diğer bireyler kendilerine gereken önemin verilmediğini düşünüp, rahatsız olup katılım sağlamak istemeyecekler ve bu tip davranışları sergileyen birey örgüt içerisindeki konumuna göre ya olumsuz davranışlar sergilerler ya da geri dururlar (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Moderatör, bu zamanlarda zorda kalır. Moderatör, bilgili ve etkili bireyleri istek ve ilgisini kırmamalı, diğer bireylerinde düşüncelerini özgürce dillendirmelerine fırsat vermelidir. Bu durumda yapılacaklar şöyle sıralanabilir:

- Aktif bireylerin etkilerini destekleyin, onaylayın; fakat konu dışı kalanları tartışma konusu içerisinde alınmamalı,

- Özetlemek amacıyla, fikir belirten bireyin destekler cümleler kurun; fakat farklı bakış açılarındanda bakılması gerektiğini vurgulamalı,
- Konuşulan konular üzerinden sorulan soruların tamamen cevaplandırılmamalı ve vakti gelmeden sonuçlanmasına mani olunmalı,
- Katılımı aktif hale getirmek için methodlar kullanılmalı,
- Kişisel tartışmalara izin verilmemeli ve bunların aralarda konuşulması gerektiği belirtilmelidir.

2.1.11.4. Agresif Katılımcı

Agresif tutumlar neticesinde konuşulan konudan uzaklaşılır ve mesajların çoğunluğu bireylerin düşüncelerini rahatlıkla dillendirmeleri veya bireysel iletişim ile ilgilidir. Bireylerin sergilediği agresif tutum ve davranışın sebebi, daha önce bahsedilen grup içi saldırgan davranışlarla aynı olabilir. Saldırganlık, ayrıntılı ve konuyla alakası olmayan konuşmalara ve, katılımcılardan birinin aktif olmasına neden olur. Bu da, diğerlerinin üzerinde olumsuz etki yaratarak agresif davranmalarına ya da geri durmalarına sebep olur (Yayın Daire Başkanlığı, 2007).

Bu duruma moderatör tarafından bakılırsa, saldırganlığın yönü moderatöre de çevrilebileceği düşünülmelidir. Bu durumlarda moderatörün geride kalma imkanı yoktur. Moderatör zor durumda kalır. Moderatör, saldırıların hedefi haline gelmemiş ise, aşağıdaki davranış tarzlarını gösterebilir.

- Bireylerin davranışlarını kontrol etmeleri gerektiğini hatırlatın ve saldırgan davranmasına sebep olan etkeni bulmaya çalışılmalı,
- Bireylere düşüncelerini beyan ederken örneklemesini söylenmeli,
- Katılımcı iftihar etmelidir,
- İlgili olun,
- Doğru ve net olun,
- Diğer bireyleri olumsuz durumlara karşı koruyun. Agresif davrananlara iletişim kurallarını tekrardan bahsedilmeli ve uyulması yönünde yönlendirilmelidir,
- Diğer bireylerin de fikirlerinin öğrenilmesi için fırsat sunulmalıdır.

2.1.11.5. Lider Kişilikler

“Doğuştan liderler” ve “lider kişilikler”, grup içinde bir yönetici ikiliği oluşturabilir. Bazı katılımcılar, moderatörün rolünü alamaya çalışırken, bazıları da konuda yetkili olduklarını vurgulamaya çalışırlar. Bu durumda moderatörün rolü, düşüncelerin söylenmesi, katılımcılığın sağlanması, grubun istekli olmalarını sağlamak, olası dargınlıkları önlemek ve saldırganlığın grup çalışmasına zarar vermesini engellemekdir. Bu durumun sağlanması moderatörün deneyimlerine bağlıdır (Yayım Daire Başkanlığı, 2007).

Moderatör, bazı zamanlarda çeşitli tutum şekilleri geliştirebilmelidir. Her grup sürecinde katılımcıların bireysel özellikleri, kültürleri, eğitim düzeyleri, deneyim ve tecrübeleri, bulundukları konumun getirdiği çeşitli bireylerin oluşması yatmaktadır. Tüm bireyler seminare katılırken beraberinde düşüncelerini, deneyimlerini, fikirlerini, ön yargıları, sıcak kanlılıklarını, olumsuzluklarını birlikte getirir. Moderatör bu farklı bireylerle ortak payda da birleşecek ve konu üzerinde dinamik bir şekilde etki gösterecek bir grup oluştururacak; grubun çalışmasını etkileyecek tutum ve davranışlarla mücadele edebilecek özelliklere sahip olmalıdır.

2.1.12. Moderasyon Yönetimlerinin Sınırları

Moderasyonda uyulması gereken şartlar gerçekleştiğinde, uygulamaya geçilmeden çözümlenmesi gereken bazı sorunlar vardır:

- Eğer katılımcılar birbirine açık ve net davranışlar sergilemiyorsa, karar veren ve hakimiyet dengesiz ise; bu durum samimi ve iyi iletişimin sağlanabileceği bir bütünlük kurmasına engel olmaktadır.
- Moderasyon teknikleriyle yapılacak seminerde eğer moderatörün üstleneceği rolde bütünlük sağlanmaz ise; rol çatışması yaşanır.
- Katılımcılardan birisi moderatör konumuna geçerse; hem moderatör hem de grup üyesi olarak davranmalıdır.
- Moderasyon tekniklerini kabullenmeyen bireyler grup çalışmasında olumsuzluklarla karşılaşacaklardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMALARA MODERASYON TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI

3.1. Örgütlerdeki Çatışmalara Moderasyon Tekniklerinin Uygulanması

Bu bölümde daha önce I.bölüm de ele alınan çatışmaya neden olan faktörlere ve yer alan çatışma kaynaklarını moderasyon tekniklerinin uygulanması ile örgütlerde ki bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek faktörlerin önlenmesi veya azaltılmasına yönelik önerilerde bulunulacaktır.

Belirlenen bir grup çalışmasında; gruplardan birinde etkileşiminin yüksek olmasına bağlı olarak tartışmalarda izleyici, yönlendirici bir moderasyon tarzı benimsenirken, diğerinin etkileşiminin düşük olduğu grupta ise tartışmanın yapısını ve gidişatını belirleyen bir moderasyon biçimi üstlenilmiştir. Örneklem belirlenme aşamasında da rastlantısal olmayan bir yöntemin seçilmiştir. Bunun en temel gerekçesi, bu tarz araştırmaların bir hipotezi test etmekten çok, bir keşfetme, anlama çabası içermesidir (aktaran Kümbetoğlu, 2008, 117).

3.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çatışma üzerine birçok çalışma yapılmıştır. İyi yönlendirilirse, verilen bir eğitimde çatışmanın örgütsel başarıyı arttırmada önemli yerinin olduğunu kabul etmek mümkündür. Eğer örgütsel çatışma olmaz ise örgüt statik bir hal alabilir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı örgütsel çatışmanın verilen moderasyon teknikleriyle eğitim sonrasında çatışmanın büyük ölçüde önlenmesine yönelik bir araştırmadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada Elazığ ilindeki bir kamu kuruluşunda çalışan 38 kişi ana kütle olarak kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamına katılan 25 kişiye moderasyon teknikleriyle örgütsel çatışmanın önlenmesine yönelik bir eğitim verilmiştir. Bu eğitimi alan kişilerin demografik özelliklerinin detayları ise;

Tablo 5. Örneklemenin Demografik Özellikleri

	Sayı	Yüzde
Kadın	10	%26
Erkek	28	%74
Yaş Ortalaması	40	
Eğitim Düzeyi	Lisans	

Moderasyon eğitimi 25 kişinin katılımıyla tamamlandı. Ön anket ve son anket şeklinde 36 soruluk moderasyon anketi hem kursiyerlerin kendilerini değerlendirmeleri ve yeterli bir moderasyon için değerlendirme şeklinde tamamlandı. Eğitim notları görsellik sağlanmış şekilde 28 sayfa olarak kursiyerlere verildi. Böylece 25 kursiyerin yeterli bir moderatörlük için Duygu, Bilgi, Beceri ve Yetkinliklerindeki ihtiyaçları Farkındalık, Algı ve Kavrama aşamalarında %100 karşılandı. Eğitim de homojen gruplar oluşturulup 5'şer kişiden 5 grup şeklinde yürütüldü. Moderasyonda uygun çalışma grupları oluşturulması için Paydaş Analizi ve Homojen Gruplar Oluşturulması konuları, kamu sektöründen örneklerle açıklanarak 25 kursiyerlerin moderatörlük için uygun grupları oluşturmak için bilgi ihtiyaçları tamamlandı. 25 Kursiyerin moderasyonu uygulanması için Usul ve Esaslar örneklerle açıklanarak moderasyonun uygulanması sırasında ortaya çıkacak olası sorunları çözmedeki bilgi ihtiyaçları karşılandı. Eğitim süresi 10 gün sürdü ve Moderasyon anketinin uygulandı (Kursiyerlerin kendilerini değerlendirmeleri, kursiyerlerin yeterli bir moderatörlük için değerlendirme yapmaları).

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Bu araştırmada temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinde Moderasyon teknikleri model olarak alınmıştır. Moderasyon tekniği katılım ve işbirliği hedefleyen soru ve şekillendirme yöntemleri kullanılarak grup çalışmalarının desteklenmesidir. Moderasyon tekniğinin kullanım amacı, grup çalışmalarında katılım ve işbirliğidir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

- Örgütlerde yaşanan çatışmalara neden olan bireysel etkenler, örgütsel etkenler, iletişimle ilgili etkenlerin kaynaklık etmektedir.
- Bu etkenler örgütlerde yaşanan çatışmaların ortaya çıkmasına ve şiddetlenmesine neden olmaktadır.
- Örgütlerdeki çatışma yönetimi sürecinde bireylerin bu etkenlere ile nasıl müdahale edeceği tam olarak anlaşılamamıştır.
- Örgütteki bireylerin moderasyon teknikleriyle çatışmanın önlenmesine yönelik verilecek eğitim ile olası bir çatışma ortamını önlemeye yönelik tutumlar sergileyecekleri varsayılmaktadır.
- Araştırmaya konu olan etkenler doğrultusunda verilen eğitimde bireyler üzerindeki olumlu etkilerini ve değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

3.5. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Bireysel Sebepleri

Çatışmaya neden olan faktörlerden bireysel etkenlerin önlenmesinde örgütte ki bireylerin yönlendirilmesi gerekmektedir. Bireylerin hayatlarında;

Spor yapmaları,

Rahatına Düşkünlükleri,

Kitap okumaları,

Kaldıramayacağı yükler için yine de kendilerini zorlamaları,

Gülümseyen bir kişiliklerinin olmaları yada pozitif bakabilmeleri,

Müzik, sanat gibi sosyal aktiviteler ile uğraşmaları,

Yardım sever olmaları,

Neden diye sorular sormaları,

Beslenmelerine dikkat etmeleri,

Güzel sanatları sevmeleri,

Yaşananların diğer kişilerce duyulması için çaba sarf etmeleri,

Siyah ve beyaz renklerinin bir arada iyi durmayacağını bilmeleri,

Dikkatli olmaları,

Fazla kahve içmeleri,

Çayı koyu içmeleri,

Öğrencilik yıllarında orta sıralarda oturmaları,

Ailede ılımlı bir yapılarının olması,

Bunun gibi sorulara verilecek ılımlı yaklaşımlar bireylerin örgütlerde ki tutumlarını da etkileyecektir. Örgütlerdeki bireylerin sosyal hayatlarında aktivitelere yönlendirilmeleri örgüt içerisinde de uyumlu tutum ve davranışlar sergilemesinde etkili bir rol oynayacaktır.

3.6. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Örgütsel Sebepleri

Çatışmaya neden olan faktörlerden örgütsel etkenlerin önlenmesinde örgütte ki bireylerin yönlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde bireylerin birbirleri ile çatışma ortamı yaratabilecek etkenlerin önlenmesi çatışmanın yok edilebilecek seviyelere indirebilmektedir. Örgütteki bireyler için;

- Grup çalışmasının gerekliliğine inanmaları,
- Örgüt içerisinde yaşananlara kayıtsız kalmaları,
- Yalnız kalmayı istememeleri,
- İtiraz etmeyi bilmeleri,
- Toplumumuzda ki fırsat ve ihtiyaçları bilmeleri,
- Nereye varmak istediklerini belirlemiş olmaları,
- Çalışmayı sevmeleri,
- Çevresine yararlı olmayı istemeleri,
- Örgüt içerisinde siyaset konuşma taraftarı olmaları,
- Varsayımlar ile hareket etmemeleri,
- Örgüt içerisinde işlerini, yaptıklarını ve yapacaklarından herkesin işitmesi gerektiği yönünde bir tutum sergilememeleri,

Bu soruların yanıtları karşısında sergilenecek olumlu tutum ve davranışlar bireyleri örgüt içerisinde çatışmaya neden olabilecek faktörlerden uzaklaştıracaktır.

3.7. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden İletişimsel Sebepleri

Çatışmaya neden olan faktörlerden iletişimsel etkenlerin önlenmesinde örgütte ki bireylerin yönlendirilmesi gerekmektedir. Bireylerin örgüt içerisinde iletişimsel problemler yaşaması çatışmayı beraberinde getirir. Bireylerin iletişim kurarken;

- Çok iyi bir dinleyici olmaları,
- Düzenli not almayı sevmeleri,
- Yakınlık kurmayı sevmeleri,

İnsanları ikna etmeyi sevmeleri,
 Başaran kişileri tebrik edebilmeleri,
 İnsanlar ile iletişim kurarken ideal ses tonunda konuşmaları gerektiğinin farkındalığında olmaları,

Örgüt içerisinde ilişkilerin kestirilip atılmaması,

Yeri geldiğinde şiddet yanlısı olunulmaması,

Tartışırken kızıp bağırılmaması,

Örgüt içerisinde yaşananlar karşısında kuşkulu davranmaması,

Bunun gibi sorular karşısında örgüt içerisinde bireylerin sergileyeceği olumlu tutumlar örgüt içerisinde iletişimden kaynaklı çatışmanın yaşanmasını engelleyecektir.

3.8. Moderasyon Grup Çalışmalarında Ortaya Çıkabilecek Olası Problemler ve Baş Etme yolları

Tablo 6. Moderasyon Grup Çalışmalarında Ortaya Çıkabilecek Olası Problemler ve Çözümler

PROBLEM	ÇÖZÜM
Bazı katılımcıların katılımı çok az olabilir.	Herkesin katılımının ne denli önemli olduğu vurgulanmalıdır.
Çekingen (pasif) katılımcılar olabilir.	Herkesin fikirlerinin ortaya konulması için katılımlarının önemi vurgulanmalıdır. Fikirlerini açıklamalarına karşın duyarlı olunmalıdır.
Baskın (dominant) katılımcılar olabilir.	Baskın katılımcılara fikirlerini beyan ettikleri için teşekkür edilmeli ve diğer katılımcıların dinlenilmesi belirtilmelidir.
Bir soru ile ilgili birkaç katılımcı fikir beyan edebilir.	Görüşlerini bildirmeyenlerin bu sessizliklerinin nedenleri sorulmalıdır.
Sıkılan katılımcılar olabilir.	Kısa aralar verilebilir.

3.9. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Moderasyon Teknikleri İle Önlemesine Yönelik Karşılaştırma

Tablo 7. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Moderasyon Teknikleri ile Önlemesine Yönelik Karşılaştırması

- Örgütsel Çatışma Sebepleri	- Moderasyon Teknikleri	- Örgütsel Çatışmayı Önleme
- - Kişilik farklılıkları - Statü ve Rol Farklılıkları - Amaç ve Değer - Farklılıkları - Örgütsel Büyüklük - Yönetim Alanı İle İlgili - Belirsizlikler - Kıt Kaynakların Örgüt Birimleri Arasında Paylaşılması - İş Bölümü - İşlevsel Bağımlılığı - Kaynakların Sınırlılığı - Örgüt İklimi - Yönetimsel Sorunlar - İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar - Yöneticilik Tarzındaki Farklılıklar - Statü ve Güç Farklılıkları - Bireysel ve Örgütsel - Amaçlardaki Farklılıklar - Denetim Biçimi - Yönetim Tarzı - İşlerarası Karşılıklı Bağlılık - Ödüllendirme Sistemi - Değişim - Kültürel Altyapı - Örgütlerdeki Farklılaşma - Anlam Güçlükleri - Algılamadaki Farklılıklar - Yetersiz Bilgi Alışverişi - İletişim Kanallarındaki Sorunlar	- - Moderasyon katılım ve işbirliği hedefleyen soru ve şekillendirme yöntemleri kullanılarak grup çalışmalarının destekler. - Bir gruba problemleri sistematik olarak tanımlamayı, hedefler koymayı, bilgi toplamayı ve bu bilgileri değerlendirmeyi öğrenmesi için yardım etmektedir. - Grubun içinde takım çalışmasını oluşturmak, katılımcıları desteklemek amacıyla teknik yöntemler ve yardımcı malzemeler kullanılmaktadır. - Moderasyonun kullanılması ile bireyler ve gruplar üzerinde görülebilecek olumlu davranışlar görülebilmektedir. - Moderasyon yöntemlerinin birçoğu 7-25 kişilik gruplar halinde yapılmaktadır. - Katılımcılar daire şeklinde otururlar ve masa kullanmazlar. - Moderatör katılımcılara bir soruyu cevaplamalarını ya da bir konuya karşı tavırlarını ifade etmelerini rica eder ve bir katılımcı ile başlanır. - Her bir katılımcı, komşusunun ifadelerine yorum ya da savunma getirmeksizin konuşur. - Moderatör görüşleri özetlememelidir. - Yuvarlak masa toplantıları, katılımcılara kendilerini tanıtmalarına imkan verir. - Her bir katılımcıya 2-3 dakika konuşma süresi verilmektedir.	- - Moderasyon, grup üyeleri arasında yoğun, karşılıklı ve organize edilmiş bir bilgi akışını mümkün kılarak, grubun ortak amacına ulaşmasına ya da problemin çözülmesine katkıda bulunup, örgütlerde çatışmayı önleme, azaltma ve engellemeye destek olmaktadır. - Bireyler ve gruplar üzerinde olumlu davranışlar görülecektir. Katılımcıların motivasyonun da artışlar sağlanacaktır. Herhangi bir probleme yönelik çözümlerin, probleme taraf olan kişi ve grupların katılımıyla oluşturulması sorunların çözülmesine yönelterek ileri aşamada çatışmaya sebebiyet vermeden önlenmesine katkı sağlayacaktır. - Katılımcıların motivasyonlarını pozitif etkileyecektir. Böylece gelecekte uygulama aşamasında yoğun bir işbirliği, aktif düşünce birliği ve birlikte hareket edebilmeyi, örgüt çalışanlarının birbirine saygı, sevgi ve hoşgörülü davranmalarını sağlayacaktır. - Grup çalışmalarında çeşitli iletişim yollarını ve görsel teknikleri kullanarak farklı görüş ve fikirleri özgürce tartışmak ve grubun amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. - Yapılan toplantılarda katılımcılar rahat bir ortamda kendi tecrübelerini, hislerini, düşüncelerini ifade edebilmeleri ve diğerlerinin fikirlerini öğrenerek birbirlerini tanımalarına ve iletişim kurmalarını destekleyecektir. Örgütte ki bireylerin çalışma alanlarının daha uyumlu ve motive bir alan olacaktır.

		- Grup içi rahatsızlıklar ve anlaşmazlıklar hoşgörüyü karşılanır ve nedenlerinin üzerine gitmek suretiyle ortadan kaldırılacaktır. Bu yolla, grup içinde karşılıklı dikkat ve iyi niyete dayalı bir atmosfer oluşturulabilir. - Karşılıklı dikkat ve iyi niyete dayalı bir atmosfer oluşması yönünde olumlu çıktılar görülecektir. - Moderasyon tekniklerinin uygulanması ile, çıktılar üzerinde, öğrenmenin uygun seviyede olduğunu ve öğrenme becerilerini, günlük yaşam ve iş için becerileri, yüksek düzeyli düşünme becerilerini geliştirdiğini göstermektedir.
--	--	--

3.10. Moderasyon Grup Görüşmeleri Veri Analizi

Moderasyon teknikleri ile çatışmanın önlenmesi üzerine yapılan eğitimde moderatörlüğü ölçme anketi uygulanmıştır. Uygulanan anket çalışmasının da ilk etap da eğitimden önce uygulanıp bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Eğitim sonrasında tekrardan uyumu ölçme adına bir kez daha uygulanıp eğitim öncesi ve eğitim sonrası farklılıklar değerlendirilmiştir. Uygulanan Moderatörlüğü Ölçme Anketinde ki sorularının değerlendirilmesi:

Soru 1. İşleriniz, yaptıklarınız ve yapacaklarınızda herkes işitsin şeklinde bir tutumunuz var mı?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %79 olumlu olmuş kalan %21'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitimin sonucunda bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu değişimler seyredilmiştir. Bireylerin örgüt içerisinde yaptığı işleri daha çok örgüt yararına yapılması farkındalığı artmıştır ve bireylerin yaptıklarını sürekli dillendirmemeleri yönündeki söylemler bireylerde olumlu bir etki göstermiştir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %79'luk oran %95'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 2.Spor yapıyormusunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %46 olumlu olmuş kalan %54'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim sürecinde sosyal faaliyetlerin önemi üzerinde de bir eğilim oluşturulmuştur. Eğitim başında yapılan ölçme anketi sonuçlarına nazaran eğitim sonunda örgütte ki bireylerde spora olumlu bir yönelim oluşmuştur. Örgütte ki bireylerin sosyal aktiviteye yönelimi bireyde ki stresten azaltması dolaylı olarak örgütte ki bireyler arasında çatışmayı da önleyecektir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %46'lık oran %70'lere kadar artmıştır.

Soru 3. Varsayımlar ile hareket eder misin?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %58 olumlu olmuş kalan %42'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim süresince varsayımlar ile hareket etmenin bireyleri olumsuz yönde etkileyeceği üzerinde durulmuştur. Varsayımlar üzerinden hareket edilmesi, örgüt içerisinde de olumlu karşılanmayarak bireyler arasında çatışma yaşanmasına neden olacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %58'lik oran %83'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 4.Çok iyi dinleyici misin?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'luk kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitimde örgüt içerisinde bireylerin birbirlerini dinleyerek daha sağlıklı iletişim kurabilecekleri ve birbirlerini anlamaya çalışmaları, problem teşkil edebilecek konularda da konuşup birbirlerini dinlemeleri örgüt içerisindeki çatışmayı minimum seviyelere indireceği vurgulanmıştır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'lik oran %93'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 5. Siyaseti konuşur musunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %33 olumlu olmuş kalan %67'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitimde örgüt içerisinde bireylerin iş yaşantısına siyaset gibi çatışma yaratacak, kişilerin gruplaşmasına neden olacak konuların taşınmasının örgüt için fayda sağlamayacağı yönünde ikazlarda bulunulmuştur. Siyasetin konuşulması örgütteki bireylerin çatışmasına sebebiyet vereceği için siyasetin konuşulmaması örgüt için çok

daha sağlıklı olacağının üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %33'lük oran %51'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 6. Rahatınıza düşkün müsünüz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgüt içerisinde bireylerin çalışma ortamlarının stresli olmaması gerekir. Bireylerin çalışma koşullarının rahatlığı bireylerin performansını etkilemektedir. Bu durum dolaylı olarak örgütün başarısına yansımaktadır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında %67'lik oran %87'e yükselerek örgüt yöneticilerinin bireylerin iş koşullarını iyileştirmesi yönünde eğilimleri oluşmuştur.

Soru 7.Çalışmayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %92 olumlu olmuş kalan %8'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgütte ki bireylerin çalışmayı sevmesi örgüt için olumlu olmuştur. Bireylerin işlerini yaparken istekli bir şekilde çalışmaları örgütün verimliliğini daha da artıracaktır. Eğitim sürecinde bireylerin yaptıkları işi sevmeleri hem kendi hayatında hem örgütün verimliliği üzerinde olumlu faydalar sağlayacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %92'lik oran %99'a yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 8. Nereye varmak istediğinizi belirlemiş misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %79 olumlu olmuş kalan %21'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin iş hayatında hedeflerinin olması, bireyler üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır. Örgüt içerisinde belirledikleri hedefler doğrultusunda ilerlemeye çalışmaları örgütün başarısına da katkı sağlayacaktır. Eğitimde hedef belirlemenin bireyler üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %79'luk oran %97'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 9.Düzenli not almayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'luk kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin düzenli not almaları çalışma hayatını daha da düzene koyacağı ve planlı

yaşamalarına destek olacağı yönünde bilgilendirmeler yapılmıştır. Bireylerin düzenli yaşamaya başlaması oluşabilecek kargaşaları da engellemesi yönünde olumlu etkiler bırakacaktır ve bireylerin çatışmasına engel olacağı yönünde açıklamalarda bulunulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'lik oran %91'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 10. Kitap okur musunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %54 olumlu olmuş kalan %46'lık kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin kitap okumayı hayatlarının bir parçası haline getirmeleri olaylara farklı bakış açılarından yaklaşımlarına katkı sağlayacaktır. Örgütte ki bireylerin farklı bakış açılarına sahip olmaları olaylar üzerinde olumlu etki yaratması bireyleri çatışmadan uzaklaştıracaktır. Eğitimde de kitap okumanın öneminin bu açıdan örgüt için sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %54'lük oran %69'a yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 11.Sihirbazlığı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %75 olumlu olmuş kalan %25'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgüt içerisinde bireylerin birbirlerini yanıltmaya çalışması olumlu karşılanmayacaktır. Eğitimde de bu durumun örgüt üzerinde olumsuz etki yaratacağı ve bireyleri çatışmaya yöneltebileceği hususunda uyarılarda bulunulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %75'lik oran %89'a yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 12. Kaldıramayacağınız yükler için yine de kendinizi zorlar mısınız?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'luk kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin çalışma hayatlarında zorlanacağı durumlar ile karşılaşabilirler. Bu durumlar karşısında da kendilerini zorlamaları gerektiği yönünde açıklamalarda bulunulmuştur. Zorluklar karşısında gösterilecek direnç bireyleri daha güçlü kılması örgüte yarar sağlayacaktır. Örgütte ki bireylerin çatışmasına engel olacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'lik oran %87'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 13. Yakınlık kurmayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgütte bireylerin yakınlık kurmaları aralarında ki iletişimi güçlendirecektir. Bireylerin birbirleri ile iyi iletişim kurmaları örgütte çatışma ortamı yaratmasına engel olacaktır. Örgüt içerisinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşacaktır. Eğitim boyunca da bireylere iletişimin faydalarından ve bireylerin daha sağlıklı iletişim kurmalarıyla birbirlerine daha yakın davranmaları arasındaki bağ üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %67'lik oran %93'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 14. Gülümseyen bir kişiliğiniz var mı?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %83 olumlu olmuş kalan %17'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin birbirlerine daha güler yüzle yaklaşmaları aralarındaki iletişimi daha güçlendirecektir. Örgüt içerisinde bireylerin güleryüzlü davranmaları çatışmaya engel olacaktır. Eğitimde de bireylerin birbirlerine karşı tutum ve davranışlarının önemi üzerinde durulmuş ve bireylerin daha güleryüzlü, samimi ve sıcak davranışları örgütte çatışma ortamı oluşmasını engelleyeceği üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %83'lük oran %98'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 15. İnsanları ikna etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %22 olumlu olmuş kalan %88'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyleri ikna etmeye çalışmak yanlış yöneltmeye neden olabilir. Durumun gereklerini bireylere sunduktan sonra kararı kendilerine bırakmak daha sağlıklı olacaktır. Eğitimden önce bu soruya büyük bir çoğunluğun ikna edilmesi yönünde bir bakış açısıyla bakmaları eğitim sonunda bu durumun tam zıttı yönünde olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bireyleri ikna etmeye çalışmak ilk etapta tahmin edici olsa da daha sonrası bireylerde bu durum değişebilir ve bireyler arasında çatışmaya neden olur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %22'lik oran %80'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 16. Toplumumuzda fırsatları ve ihtiyaçları biliyor musunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %83 olumlu olmuş kalan %17'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler bulundukları örgütte toplumun fırsat ve ihtiyaçlarını bilip bu doğrultuda ilerlemeleri, toplum yararını gözetmeleri hem örgüt için hemde tüm toplum için fayda sağlayacaktır. Eğitim sürecinden de bu durum üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %83'lük oran %97'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 17. Soru sormayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin bulundukları örgüt yada ortam içerisinde yüklenmiş oldukları sorumluluklar çerçevesinde bilinmeyen konular üzerinde sorular sormaları olumlu etkiler yaratacaktır. Eğitim sürecinde de moderatörün kişileri soru sormaya yöneltmiştir. Bireyler için daha öğretici olunacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %67'lik oran %92'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 18. Müzikle, sanatla uğraşmayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin iş hayatlarının dışında sosyal aktivitelere yönelmesi olumlu etkiler yaratacaktır. Bireylerin daha pozitif, daha olumlu, daha geniş bir çerçeveden olaylara bakış açısı gelişecektir. Bu sosyal aktiviteler bireylerin örgüt içerisinde çatışmaya neden olacak faktörleri ortadan kaldırması için daha olumlu tavırlar sergilemesine katkı sağlayacaktır. Eğitim süresince de sosyal aktiviteler ile uğraşmanın bireyler üzerinde olumlu etki göstereceğine ve çatışmalara engel olacağı yönünde tezler üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %67'lik oran %79'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 19. Yardım etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %96 olumlu olmuş kalan %4'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin birbirleri ile yardımlaşması aralarındaki iletişimi güçlendirecektir. Eğitimde de yardımlaşmanın bireylerin ilişkilerinde olumlu etki edeceği üzerinde durulmuştur.

Bu durum bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek faktörlerin etkisini de oldukça azalacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %96'lık oran %100'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 20. Çevrenize ışık saçan biri misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %42 olumlu olmuş kalan %58'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler iş hayatında bulundukları ortamda olumlu etki yaratabilmektedirler. Bireylerin pozitif olmaları etrafındaki insanlar üzerinde de aynı etkiyi sağlar. Bireylerin iletişiminin daha güçlenmesine katkıda bulunur ve bireyler arasında çatışma yaşanma ihtimalini en aza indirmektedir. Eğitimde de insanların pozitif olmaları örgütte olumlu etki yaratacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %42'lik oran %66'ya yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 21. Neden diye sorgular mısınız?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %92 olumlu olmuş kalan %8'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin sorgulayıcı davranması örgüt içerisinde olumlu karşılan olasılığı düşüktür. Bireylerin sorgulayıcı davranmaları çatışmaya sebep olacaktır. Eğitimde de sorgulayıcı davranışların örgüt içerisinde iyi karşılanmayacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %92'lik oran %99'e yükselerek duruma olumlu bakan kişilerin fikirlerinin değiştiği gözlemlenmektedir.

Soru 22. Beslenmenize dikkat eder misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %63 olumlu olmuş kalan %37 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin daha sağlıklı bir yaşam sürmeleri, fiziksel ve dolaylı olarak ruhsal hastalıklardan uzak kalınması için beslenmelerine dikkat etmeleri gerekir. Eğitimde bu yönde farkındalık artırılmıştır. Bireylerin beslenmelerine önem vermesi daha zinde, daha çalışkan, daha mutlu olmaları katkı sağlayacaktır. Bu durum örgüt içerisinde bireyler arasında çatışmayı önleyecektir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %63'lük oran %78'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 23. İbadet sizin için önemli midir?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %88 'i olumlu olmuş kalan %12 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin ibadetlerine önem vermeleri da ılımlı tutum ve davranışlar sergilemelerine yönlendirir. Bireyleri manevi yönden destekler ve toplumda daha anlayışlı davranışlara, empati gücünü geliştirme yönünde olumlu etkileyebilmektedir. Bu durum bireyler arasındaki çatışmaya neden olabilecek nedenleri de ortadan kaldırmaktadır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %88'lik oran %94'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 24. Güzel sanatları sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %79 olumlu olmuş kalan %21'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin iş hayatı dışında sosyal aktivite olarak güzel sanatlar ile uğraşmaları, bu yönde bir eğilimlerinin olması bireyler üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Eğitimde de bireylerin sosyal hayatlarında davranışlarını pozitif etkileyecek aktiviteler ile uğraşmaları bireylerin streslerini atabilecek aktivitelerle yönelmeleri örgüt içerisine de yansıtacağı belirtilmiştir. Çatışmaya neden olabilecek ortamın daha ılımlı bir ortama dönüşebilmesinde büyük katkı sağlayacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %79'luk oran %88'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 25. Siyah ve beyaz bir arada güzel durur mu?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %33 olumlu olmuş kalan %77'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Toplumun genel bakış açısı beyaz rengin olumlu durumları yansıttığının, siyah rengin ise olumsuz durumları çağrıştırdığı bilinmektedir. Bireyler için örgüt içerisinde de bu durumlar aynıdır. Olumsuzluklar her zaman çatışmaya neden olma ihtimali yüksek olan tutum ve davranışlardır. Eğitim boyunca bu durumdan kaçınılması gerektiği üzerinde durgu yapılmıştır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %33'lük oran %73'e yükselerek olumlu yönde büyük bir oranda artmıştır.

Soru 26. Başaran kişileri tebrik etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %12 'si olumlu olmuştur kalan %88 'lik kısım ise olumsuz cevap

vermiştir. Toplumumuz da genel olarak kendi başarımızı yada örgütümüzün başarılı olmasını daha üst tutulmuştur. Bireylerin başarılı olması örgüt içerisinde de olumlu etkiler yaratacaktır. Örgütün verimliliği artacaktır. Başaran kişileri tebrik etmeme durumunu daha çok örgüt açısından düşünüp hareket edilmektedir. Eğitim süresince de örgütün önemi, verimliliği, sürdürülebilirliği ve birliği üzerinde durulmuştur. Bu durum bireyler üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Bireylerin örgüte yönelimi sağlamış, daha çok birlik ve beraberlik sağlanması yönünde eğilimler oluşmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %12'lik oran %81'e yükselerek olumlu yönde büyük bir oranda artmıştır.

Soru 27. İtiraz etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %63 olumlu olmuş kalan %37 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim sürecinde bireylerin örgüt içerisinde yolunda gitmeyen durumlar karşısında sessiz kalmamaları üzerinde durulmuştur. Bu itirazların çatışmaya yöneltecek boyutlarda olması üzerinde durulmuştur. Bireylerin olumsuz durumlar karşısında ikaz boyutundaki itirazları örgüt içerisinde daha sağlıklı bir atmosfer oluşturulacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %63'lük oran %75'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 28. İnsanlarla iletişimde sesinizi yükseltir misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %54 olumlu olmuş kalan %46'lık kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin örgüt içerisinde birbirleri ile iletişimleri örgütsel çatışmaya neden olabilecek faktörlerin başında gelmektedir. Eğitim sürecinde bu konu üzerinde çok fazla durulmuştur. Bireylerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları çatışmaya neden olmaktadır. Eğitimde de bu konu üzerinde çok konuşulmuştur. Bireyler arasında ki iletişimde ses tonu ayarlaması yapılması daha sağlıklı iletişim kurulmasına katkı sağlayacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %54'lük oran %70'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 29. İlişkilerinizde kesip atamak var mı?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %46 olumlu olmuş kalan %54'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler örgüt içerisinde birbirleriyle ilişkilerini kestirip atmaları daha çok çatışmaya neden olacaktır. Eğitim sürecinde de bu konu üzerinde durulmuştur. İlişkilerin kestirilip

atılmasından ziyade daha çok orta noktaya varılması örgüt için çok daha sağlıklı olacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %46'lık oran %77'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 30. Yeri geldiğinde dövüşmek gerekir mi?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %38 olumlu olmuş kalan %62 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin ilişkilerinde hoş olmayan durumlarda yaşanabilmektedir. Bu durum sonucunda dövüşmeye yönelmek hiçbir zaman tasnif edilmeyen bir davranıştır. Eğitim sürecinde de bireylerin ilişkilerindeki bozuklukları ileri boyutlara taşınmaması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bireylerin öfke kontrolü yapmaları gerektiği ve çatışmaya neden olacak sorunların daha ileri boyutlara taşınmaması üzerinde durulmuştur. Eğitim sonrasında bireyler üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %38'lik oran %69'a yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 31. Yalnızlığı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Toplumumuz da genel olarak örgütte ya da diğer hayatımızda öne çıkma eğilimleri görülmektedir. Örgüt tarafından bakıldığında da bu durum olağan durumdan farksızdır. Bireylerin yalnızlığa yönelmelerindeki amaçları örgütler içerisinde tek olmak, gözde olmaktır. Bireyleri yalnızlığı sevmeye yönelten durum örgütler arasındaki bu durumdan yansımaktadır. Yalnızlığın örgüt içerisinde olumlu etkileri beraberinde getirecektir. Bireyleri başarıya yönlendirecektir. Başaran bireylerin dolaylı yollarla mutluluğu beraberinde getireceğini ve bunun etkisinin örgüt üzerinde çatışmaları önleme yönünde %71'lik oran %87' yükselerek olumlu etki sağlayacaktır.

Soru 32. Kuşkulu olmak gerekir mi?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %25 olumlu olmuş kalan %75'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgüt içerisinde ya da toplumca kuşkulu davranışlar olumlu karşılanmamıştır. Bireylerin kuşkulu davranışlar sergilemeleri çevresindekiler ile ilişkilerini zedelemektedir. Bu durum bireyleri çatışmaya götüren etkenleri güçlendirmektedir. Bu konu üzerinde yapılan açıklamalar örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine karşı daha

net olmaları gerektiğini savunmuşlardır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %25'lik oran %81'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 33. Kayıtsız kalmak gerekir mi?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler örgüt içerisindeki yaşananlara kayıtsız kalmaz. Bireylerin kayıtsız kalması örgüt içerisinde iletişim sorunları yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyleri çatışmaya götürmektedir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'luk oran %92'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 34. Grup çalışmasının gerekliliğine inanır mısınız?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %88 olumlu olmuş kalan %12 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim de bireylere örgüt içerisinde grup halinde çalışmanın örgüte sağlayacağı katkıları, daha verimli performanslar doğuracağı, daha etkin çalışma ortamı oluşturacağı yönünde bilgilendirmeler yapılmıştır. Örgüt içerisinde grup halinde çalışma bireyler arasında ki iletişimi güçlendirip, çatışmayı da ortadan kaldıracaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %88'lik oran %98'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 35. Öğrencilik yıllarında orta sıralarda mı oturursunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %38 olumlu olmuş kalan %62 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin öğrencilik yıllarında orta sıralarda oturması karakter özellikleri açısından değerlendirilirse, hayat bakış açılarının daha ılımlı, olumlu ve orta noktalarda bulunduğunu söylemek yanlış olmamaktadır. Bu durum bireylerin iş hayatına da yansımaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çatışma ortamının oluşmasından uzak duracaklardır. Çatışmanın olmayacağı huzurlu bir ortamın oluşması bireyler için daha verimli bir çalışma alanı oluşturacağının üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %38'lik oran %73'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 36. Ailede ortanca kardeş misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %42 olumlu olmuş kalan %58'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Ailede ortanca kardeş daha çok empati yaparak olaylara bir yön vermeye çalışmaktadır. Ortanca kardeş öncesinde yaşanan olaylardan az çok olaylara daha ılımlı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Örgüt içerisinde ki ilişkilerin ilişkileri de bu durum ile benzer yöndedir. Bireylerin orta yolu bulmaları ilişkileri olumlu etkilemektedir. Örgüt içerisindeki çatışmayı azaltma yönünde olumlu etki yaratmaktadır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %42'lik oran %72' olumlu yönde daha da artmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün örgütleri için yönetilmesi zorunlu olguların başında çatışma gelmektedir. Gün geçtikçe ilerleyen teknoloji, artan ihtiyaçlar doğrultusunda örgütler bu ihtiyaçları karşılayabilmek için çok farklı statüde ve uzmanlık alanlarında personeller istihdam etmekte bu durum da örgüt içerisindeki insan faktöründen kaynaklanan sorunları arttırarak çatışmalara neden olabilmektedir.

Örgütte ki bireylerin birbirinden farklı düşüncelere sahip olmaları, bireysel tutum ve davranışların farklılık göstermeleri olağan bir durum iken, bireyler hem iş yaşantısında, hem de özel yaşantısında diğer bireylerden farklı beklentiler içerisinde olması ve farklı amaçlar gütmeleri de söz konusudur. Dolayısıyla ortaya çıkan farklılıklar kimi zaman anlaşmazlıklar, çatışmalar gibi durumları ortaya çıkarmaktadır.

Çatışmanın sonuçları, çatışmanın sebeplerine ve türlerine göre örgütsel işleyişi olumlu veya olumsuz etkilemesine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Çatışmaların olumlu etkiler yaratacak şekilde yönetilebilmesi ise yöneticilerin, yönetim konusundaki yeteneklerine bağlıdır. Yöneticiler, çatışmayı anlamak ve örgütün amaçları doğrultusunda kullanmak durumundadırlar.

Yönetici bilgi ve tecrübesini kullanarak, etrafındaki beşeri dokuyu harekete geçirerek çözüm için yeterli alternatifleri toplayabilmelidir. Bir soruna ilişkin çok sayıdaki etmenin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi, aralarında yararlı olanın bulunması, iyi kararlar alınabilmesi için faydalı olacaktır. Her çatışmanın zararlı olmadığını, kontrol altında tutulan ve dengeli yürüyen çatışmaların işletmelerde yeniliğin başlangıcı, kişiler arası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olabileceği de unutulmamalıdır.

Örgütte, gruplar arası ve grubun kendi içindeki çatışmalar, çatışmaya taraf olanlarla ilgili çatışma türlerinden biridir. Grup üyesi bireylerin birbirleriyle, grup norm ve kurallarıyla, gruptaki rolleriyle olan uyumsuzlukları ve grupların birbirleriyle çatışmaları şeklinde çatışmalar söz konusudur. Bir grup etkililiği içinde yer alan bireylerden bazılarının, grubun diğer üyeleriyle görüş ayrılığına düşmesi ya da bir insanın grubun tümünün görüşüne ters düşmesi sonucunda örgütte düzeyli çatışmalar gözlenebilir. Örgütlerde bulunan grupların içinde yer alan üyelerle grup arasında bir

uyumsuzluk olması halinde grup içi çatışma söz konusudur. Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur. Çünkü bazen yönetici bu gruplardan birine dâhil olabilir. Bu durum örgüt için içinden çıkılmaz bir yol alabilir. Bunun aksine bir durumda ise hakem rolü oynarsa, izleyeceği çözüm yöntemi eğer grupları tatmin etmezse örgütün faaliyetleri etkilenir. Bu durum doğrudan yöneticinin örgüt üzerindeki rolünün önemini göstermektedir.

Çatışmaların yönetilebilmesi ve örgüt için işlevsel etkiler yaratabilmesi için öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilip, nereden kaynaklandığı ve ne tür bir çatışma olduğunun çözülmesi gerekir. Bu yüzden yöneticiler, örgütler için aynı zamanda çatışma çözümleyicisidirler. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde; çatışma kavramı, çatışmanın ne olduğu, neden olan faktörleri, çeşitleri, sebepleri ve çatışma yönetimiyle ilgili anlayışlar incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise moderasyon tekniklerinin bütün detayları, örgütteki çatışmalar moderasyon tekniklerinin uygulanmasıyla önlenmesi üzerinde durulmuştur.

İkincil verilerden; örgütlerdeki bireyler arasında yaşanabilecek çatışmaların zamanında çözülmesinin daha sağlıklı olduğu sonucuna varılmıştır. Zamanında algılanarak müdahale edilmeyen çatışmaların derinliği giderek artmakta, çalışanlar üzerinde daha olumsuz etkiler yaratmakta ve psikolojik olarak yıpranmalara, iş verimliliğinin de düşmesine neden olmaktadır.

Yine ikincil verilerden anlaşılmaktadır ki çatışma yönetimi, bir ekibin etkililiğini sağlamak ve devam ettirmek için vazgeçilmez süreçlerdendir. Yaratıcılığı arttırdığı gibi örgütlere dinamizm de aşılamaktadır. Örgütsel ortamda meydana gelen çatışmaların, bilginin paylaşımı ve olayları farklı bir bakış açısı ile görebilme olanağı veren yapıcı bir süreç olarak ele alınabilmesi ise yöneticilerin özellikle; bilgi toplama, astlarıyla güven ve açıklık temeline dayalı bir ilişki kurma, çözüm üzerinde işbirliği yapma çabası gösterme, sorunu tanımlamaya ve çözüm seçenekleri geliştirmeye yönelik yapılanmış bir karar süreci uygulama becerilerine sahip olmaları veya bu becerileri geliştirmeleri ile doğrudan ilişkilidir.

Örgütlerdeki çatışmaya neden olabilecek etkenler bireysel, örgütsel ve iletişimsel olarak sınıflandırılabilir. Bireysel etkenler; kişilik farklılıkları, statü ve rol farklılıkları, amaç ve değer farklılıkları iken, örgütsel etkenler; örgütsel büyüklük, iş bölümü, işlevsel bağımlılık, kaynakların sınırlılığı, yönetsel sorunlar, yöneticilik tarzındaki farklılıklardır. İletişimsel etkenler ise anlama güçlükleri, algılamadaki

farklılıklar, yetersiz bilgi alışverişi, iletişim kanallarındaki sorunların birey üzerinde iyi yönetilmesi şeklinde özetlenmektedir.

Örgütlerde çatışmaya neden olabilecek etkenlerin örgüt yöneticisinin iyi yönetmesiyle birlikte olumlu etkiler göstermektedir. Ancak, çatışmaların grup içerisindeki yaratıcılığı arttırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, örgüt üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içerisinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Bu fikir ayrılıklarının giderilmesi için örgütteki bireylerin bireysel, örgütsel ve iletişimsel etkenler çerçevesinde uyum içerisinde bir örgüt ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Aslında çatışmanın önlenmesi için moderasyon teknikleri ile bireylerin çatışmaya yönelik tutum ve davranışları üzerine yönelimin artması bireylerde olumlu etki gösterecektir. Çatışma konusu bu yönden de değerlendirilmesi ve üzerinde durulması gereken bir kavramdır.

Örgütün sağlıklı olarak işleyebilmesi için, yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda yeterince bilgiye sahip olmaları ve çatışmayı anlayabilmeleri gerekmektedir. Aksi durumda çatışmalar örgütleri iş göremez hale getirerek ve örgütün varlık nedeni olan amaçların gerçekleşmesini engellemektedir. Bu yüzden örgütler, çatışma yönetimi konusuna daha fazla önem verip, personellerini eğitime yanlısı olarak daha yenilikçi ve dinamik örgüt yapılarına kavuşabilirler. Çatışmanın yönetilmesinde gösterilecek özen, örgütün yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmesine ve çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Örgütte yapılan çalışmaların daha verimli olabilmesi için bireylerin birbirleri ile iyi bir iletişim ortamında çalışıyor olmaları örgütün başarısını da etkileyecektir. Örgüt içerisinde ki çatışmalar doğrudan örgütün verimliliği üzerinde etki etmektedir.

Bu çalışmanın çatışmaya yol açan bireysel, örgütsel ve iletişim kaynaklı etkenleri esas alınarak oluşturulan Moderasyon Ölçüm Anketi uygulanmasında elde edilen veriler örgüt bireylerinin görüşleri şeklinde yüzdesel olarak belirlenmiş, anlamlı farklılıklar ve benzerlikler ölçülmüştür. Daha sonrasında ise incelenen örgütte çatışmaların çözümlenmesinde sorunların çözümü için otorite kullanma eğilimi ve çatışmaların çözümlenmesinde sorun yaşanan kişilerin anlaşmazlık durumundan kurtulma eğilimi konularında örgüt içerisinde beş günlük ve günde altı saat bir moderasyon eğitimi verilmiştir. Eğitim sonrasında uygulanan Moderasyon Ölçme

Anketi verilerinden örgüt içerisindeki bireylerin birbirleri ile daha sağlıklı iletişim kurma alanlarının çoğaldığı belirlenmiştir.

Moderasyon Ölçme Anketi verilerine göre bireylerin birbirlerini tanımaları, örgüt içinde daha verimli, çalışma performansı daha yüksek alanlarda görevlendirilmeleri ve örgüt içerisinde grup çalışmalarına yatkınlıkları dikkate alınarak çalışma grupları, görev alanları ve araştırma grupları oluşturularak sonuçta daha başarılı bir örgüt oluşmuştur. Böylece örgüt içerisinde çatışmaya neden olabilecek faktörlerin en aza indirgenmesinde fazlasıyla etkili olunmuştur.

Çatışmanın moderasyon teknikleri uygulanarak önlenmesi amacıyla verilen eğitim sonrasında örgüt içi bireyler üzerinde olumlu etkiler gözlemlenmiştir. Bireylerin eğitim öncesindeki düşünceleri ile eğitim sonrasındaki olaylara, grup çalışmalarına, birbirleri ile iletişimlerdeki iyileşmede, örgüt çalışmalarının veriminde olumlu yönde iyileşmelerin artmasında, örgüt içerisinde çatışmaya neden olabilecek etkenlerin yok denecek kadar azalması veya önlenmesi yönünde eğilim gösterildiği görülmüştür.

Araştırmanın sonucunda, çatışmaların azaltılmasında moderasyon teknikleri uygulamasının;

- İnsan kaynakları kapasitenin artırılarak örgüt ihtiyaçlarının karşılanmasının kolaylaştırılması,
- Örgüt veya işletmenin değişik bölümleri arasında karşılıklı bağımlılığın kabul edilebilir düzeyde tutulmasının sağlanması iş ile ilgili fikir ayrılıklarının önüne geçilmesi,
- Amaç farklılıklarının örgütün ortak amaçlarında yonulaşarak giderilmesinin sağlanması,
- Görev tanımlarının mümkün olduğunca belirginleştirilmesi,
- Örgüt yöneticilerinin ortak bir yönetim anlayışı etrafında birleşmesi,
- Herhangi bir aksaklığa yol açmayacak şekilde bilgi dolaşım sisteminin oluşturulması ve
- İletişim araç gereçlerinin günün ihtiyaçlarına mümkün olduğunca uygunluğunun sağlanması konularında olumlu sonuçları belirlenmiştir.

Örgütteki bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek etkenlerin moderasyon teknikleri eğitimleri verilerek bireylerin daha sıkı ilişkiler kurmalarına, birbirleri ile iletişimlerini güçlenmesine, birbirlerini daha çok tanıma ortamı oluşturmalarına, bireyler

arasında oluşma ihtimali olabilecek çatışmalara engellemesine, örgüt içerisinde daha ılımlı bir hava oluşturulmasına etkileri örgüt çatışmasını azaltmaktadır.

Moderasyon Teknikleri eēitiminden sonra örgüt elemanları için kùltürel aktiviteler düzenlenmesi (örgüt üyelerinin özel günlerinin kutlanması, milli ve dini günlerin kutlanması vb.) sürdürülebilirlikte zorunlu olmaktadır.

Yapılan bu çalışma, özel bir kurum yerine bir kamu kuruluşunda yapıldığı için sonuçların özel kurumlar için deēiřkenlik göstermesi muhtemeldir. Çünkü kamu kurumları ile özel kurumların yönetim şekli ve uygulanan politikaları birbirinden farklıdır. Ancak bu eēitim sonucunda ulaşılan sonuçların, ileride yapılacak olan benzer nitelikteki araştırmalara katkı saēlayacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili yazın alanına katkı saēlayabileceēi göz önüne alınarak bu kavramlar ve boyutları ile örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel çatışmanın moderasyon teknikleriyle önlenmesi arasındaki ilişkinin daha çok uygulanabilirliēinin artırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AFSANEH Nahavandi ve R. Ali MALEKZADEH; Organizational Behavior- The Person Organization, The Dryden Pres, Orlando; 2000: 446.
- AKSOY A.; Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005: 339.
- ALTAN, Y.; Örgütsel çatışma ve etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 2010: 159-168.
- AQUINO, Karl; “Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style”, Journal of Managament, Cilt.26, Sayı. 2, 2000: 171-193.
- BANNER, David K. ve Gagne, T. Elaine; Designing Effective Organizations, Sage Publications, London, 1995.
- BASIM, H. Nejat, Fatih ÇETİN ve Cem Harun MEYDAN; “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, Sayı: 21, 2009: 57-69.
- BAŞARAN, İ. Ethem; Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, Üçüncü Basım, Feryal Matbaası, 2000.
- BAYRAK, Sabahat; Stres ve Örgütsel Sonuçları, VI. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiriler, 21-23 Mayıs 1998.
- BAYSAL, A.Can ve Erdal TEKARSLAN, İşletmeler için Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996.
- BİSNO, Herb; Managing Conflict, Sage Publications, London, 1988.
- BLAİR J. Kolasa; Çev: Kemal TOSUN; İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Fatih Yayınevi, İstanbul, s.555.
- BOZ, İ.; Gruplarla Çalışma Teknikleri (Moderasyon). Tarımsal Yayım ve Danışmanlık Kitabı Cilt II. Kırsal Alanda Çalışan Tarım Danışmanlarının Mesleki Yeterliliklerinin Artırılması AB ACID projesi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yayınları No:1, Tokat, 2014.
- BUMİN, Birol; İşletmelerde Organizasyon Gelistirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi, 1990.
- CAN Baysal, Erdal TEKARSLAN; İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul 1996: 291.

- CHERRINGTON D.J.; Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Publishing, Boston, 1994 :403.
- COFFEY, Robert E., Cook, Curtis W. ve Phillip L.HUNSAKER; Management And Organizational Behavior, Richard D.İrwin, Inc, USA, 1994.
- COX, Danny ve Hoover, John; Günü YAKALAYIN, Çeviren:Yaprak,Burcu ve diğerleri, İstanbul, Birinci Basım, Rota Yayım Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1998.
- CULBERTSON,Howard: Southern Nazarene University, Oklahoma, <http://home.snu.edu/~hculbert/conflict.htm>, 2005.
- DAVID G. Myers; Social Psychology, Mc.Graw-Hill, Inc. International Edition, New York, 1993: 545.
- DAVIS, Keith,Davis; İşletmede İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İ.İ.E., Yayın no:57, 1984.
- DEAN Tjosvold; The Conflict-Positive Organization, Addison-Wesley Publishing Company, California, 1991: 9.
- DEAN Tjosvold; “Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach”, (Editor.M.Afzalur Rahim), Praeger Publishers, New York, 1989: 43.
- DEBRA Nelson ve James C. QUICK; Organizational Behavior: Functions, Relations, and Challenges West Publishing Company, USA, 1997: 232.
- DIANNE S. Lewis, Erica FRENCH, ve Peter STEANE; “A Culture of Conflict”, Leadership & Organization Development Journal, Cilt. 18, Sayı. 6, 1997: 277.
- DANIELS, Tom D., Spiker, Barry K. ve Japa, Micheal J.; Perspectives On Organizational Communication, Times Mirror Higher Education Group Inc, USA, 1997.
- DAVID G. Myers; Social Psychology, Mc.Graw-Hill, Inc. International Edition, New York, 1993: 545.
- DAVIS, K. and Newstorm, J. W.; Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Vol.8, McGraw Hill Book Company, New York 1982.
- DON Hellriegel, John W. Slocum ve Richard W. Woodman; Organizational Behavior, West Publishing Company, New York, 1989: 181.
- DÖKMEN, Üstün, İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

- EDELMANN, Robert J.; Interpersonel Corflicts At Work, The British Psychological Society Leicester, 1993.
- ERDOĞAN İ.; İşletmelerde Davranış, İşletme Fak. Yay. No:242, İşletme İktisadı Enst. Yay. No:135, İstanbul, 1991.
- EREN, E.; Yönetim ve Organizasyonda Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 5.bs., Beta Yayıncılık, İstanbul 2001.
- EREN, E.; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- ERDOĞAN, İlhan; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım Yayın, İstanbul, 1999.
- EROĞLU, F.; Davranış Bilimleri, 3.Basım, Beta Yayınları, İstanbul 1996.
- EROĞLU, Feyzullah.; Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998: 324.
- ERTEKİN, Yücel ; “Stres ve Yönetim” TODAİE Yayınları, Ankara, No:253, 1993.
- ERTÜRK, Mümin; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000.
- ERTÜRK Mümin; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- KARİP E.; Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003: 8.
- FRED Luthans; Organizational Behavior, McGraw- Hill Company, 6. Editon, New York, 1994: 370.
- FRENCH, Wendell L. ve Bell, Cecil H.; Organization Development, Fifth Edition Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1995.
- FRIEDMAN, R. A., Currall, C., ve Tsai, J. C.; "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress", The International Journal of Conflict Management, 2000.
- HERB Bisno; Managing Conflict, Sage Publications, London, 1988: 34.
- HİLL Charles W.L. and JONES Gareth R.; Strategic Management Theory, Ma: Houghton Mifflin Co., Boston, 1989.
- HİTT, Michael A., Mathins, Robert L. ve Middlemist, R.Dennis; Management Concepts and Effective Practive, West Publishing Company, New York, 1989.
- HOCKER, L. Joyce ve Wilmot, W. William; Interpersonel Conflict, Brown Benchmmark Publishers, Madison, 1995.

- HOLT, David; Management: Principles and Practices, New Jersey, Prentice Hall Inc, 1993.
- HUSEMAN, Richard C., Lahiff, James M. ve Penrose, John M. Jr; Business Communication, The Dryden Press, Orlando, 1991.
- IVANCEVICH , John M., Michael T. Matteson ; Organizational Behavior and Management, Boston, 1990.
- ERDOĞAN İ.; İşletmelerde Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No: 242, İstanbul, 1991: 90.
- GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. And Konopaske Robert, Organizations, Mass: McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2003.
- GORDON, Judith; Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Inc, 1997.
- GREENHALGH, L. ; Smr Forum: Managing Conflict. Sloan Management Review, 27(4), 1986.
- GROSS, Michael A., “Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim’s Organizational Conflict Styles”, International Journal of Conflict Management, Cilt.11, Sayı. 3, 2000: 200-227.
- JUDITH Gordon; Organizational Behavior, Allyn and Bacon Inc, 1997: 470.
- JOHN Lindelow ve James J. Scott; Managing Conflict, Office of Educational Research and Improvement, Washington, 1989: 342.
- JOHN Stewart ve Carole E. Logan; Together Communicating Interpersonally, McGraw-Hill Companies, New York, 1998: 355.
- JAMES Stoner; Management, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1998: 346.
- KARAHAN, Atilla; “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, Ağustos, 2007.
- KARİP, Emin; Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayınları, 2003.
- KASAP, Birgül;” Yıldız Teknik Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Çatışma Yaklaşımları, Yasadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

- KEÇECİOĞLU Tamer; “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”, Mercek, Sayı:14, Yıl:1999.
- KILINÇ, T.; İşletmeler İçin Davranış Bilimleri(2. Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- KILINÇ, T.; “Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı:2, yıl:1988.
- KILINÇ,Tanıl: Örgütlerde Çatışma: Mahiyetleri ve Nedenleri, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt no:14, Sayı no:1,1985.
- KIREL, Çiğdem; “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.8, Sayı. 1-2, Eskişehir, 1997: 477-493.
- KOÇEL, T.; İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 1984.
- KOÇEL Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.
- KOÇEL Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2002.
- KOLASA, B. J., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No\42, 1979: 550-555.
- KRUEGER, R.A.; Focus Groups: A practical guide for applied research. Sage Publications, 1994.
- KÜMBETOĞLU, Belkıs; “Sosyolojide Ve Antropolojide Niteliksel Yöntem Ve Araştırma” İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 2008.
- LEWIS, Dianne S., French, Erica ve Steane, Peter; “A culture of conflict”, Leadership & Organization Development Journal, Cilt.18, Sayı. 6, 1997: 275-282.
- LİNDELOW, John ve Scott, James J.; Managing Conflict, Office of Educational Research and Improvement, Washington, 1989.
- L. Joyce HOCKER ve W.William WILMOT; Interpersonel Conflict, Brown Benchmark Publishers, Madison, 1995: 32.
- LLOYD S. Baird, James E. Post ve John F. Mahon; Managament: Functions and Responsibilities, Harper and Row Publishers Inc., New York, 1990: 256.
- LUTHANS, F.; Organizational Behavior, New York: Hill International Editions,1992.
- LUTHANS, Fred; Organizational Behavior, McGraw Hill Company, 6. Editon, New York, 1994.
- M.Afzalur RAHİM; Managing Conflictin in Organizations, Second Edition, Praeger Publisher, Westport, 1992: 24.
- MALHOTRA, N.K.; Marketing research: An applied orientation. Fourth Edition. Pearson Educational International, 2004.

- MARCH, James, G. ve Simon, Herbert, A.; Örgütler, Çeviren: Bozkurt, Ömer ve diğerleri, Ankara, Todaie, Sevinç Matbaası, 1975.
- MCARDLE, Geri E.H.; Farklılıkları Yönetme Sanatı, Çev. Yaşar Bülbül, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- MICHAEL A.Hitt, Robert L.Mathis ve R.Dennis Middlemist; Management Concepts and Effective Practice, West Publishing Company, New York, 1989: 449.
- MICHAEL A. Gross; "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles", International Journal of Conflict Management, Cilt. 11, Sayı. 3, 2000: 203.
- MILLİNS, Laura, J.; Management and Organizational Behavior, UK, Second Edition, Pitman Publishing Company, 1989.
- MİRZEOĞLU, Nevzat; (2005) "Örgütsel Çatışma Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/17/879/11113.pdf>, 15 Mayıs 2010.
- MYERS E.G. Ve Myers T.M.; The Dynamics Of Human Communication, 5. Ed., New York: McGraw Hill Inc, 1988.
- NAHAVANDİ, Afsaneh ve Malekzadeh, R. Ali; Organizational Behavior- The Person Organization, The Dryden Pres, Orlando; 2000.
- NEWSTROM John W. and Davis Keith.; Organizational Behavior: Human Behavior At Work, McGraw-Hill, New-York, 1993.
- NORTHCRAFT Gregory B. and Neale Margaret A.; Organizational Behavior, Mass: Dryden Pres, Chicago, 1990.
- ÖZALP, İnan ; "Örgütlerde Çatışma", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7,Sayı:1, 1989: 81- 114.
- ÖZGAN, Habib ; " İlköğretim Okul Öğrencilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Gaziantep, 2006.
- ÖZGÜVEN Bilal Murat; Örgütsel ve Kuramsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma, Bursa İ.T.İ.A. Yayınları, Bursa, 1989.
- ÖZGÜVEN, Bilal, Murat; Örgütsel ve Kuramsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma, Bursa, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981.
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir: ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, (1996).

- ÖZKİPER, Yöntem; “Yeniden Yapılanma Sürecinde Oluşan Örgütsel Çatışmaların Çözümünde İletişim: X Proje Direktörlüğüne Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara, 2004.
- ÖZTAŞ, U.; “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005: 27.
- PEKER, Ömer ve Aytürk, Nihat; Etkili Yönetim Becerileri; Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- PEKER, Ömer; Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara, 1995.
- PEKER, Ömer ve Aytürk, Nihat; Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000.
- PEKER Ömer; Nihat Aytürk, Yönetim Becerileri, Yargı Kitapevi, Ankara, 2002.
- PONDY, Louis R.; Organizational Conflict; Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, 1967.
- RAHİM, M. Afzalur ; Örgütlerde Çatışma, Amerika: Prager Yayıncılık, 1992.
- RAHİM, M.A ve Gabriel F. Buntzman; “An Empirical Study of Stages of Moral Development and Conflict Management Styles”. The International Journal of Conflict Management , (Nisan 1999) Cilt:10, no.2, s.154-171.
- RAHİM, M.A. ve Magner,R.N; “Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonal Conflict”. International Journal of Conflict Management, (1995) Cilt:80, no.1.
- RANDOLPH, W. Alan; Understanding and Managing Organizational Behavior (İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon), (Çev. Mümin E.), 1999.
- RICHARD C. Huseman, James M. Lahiff ve John M. PENROSE, Jr; Business Communication, The Dryden Press, Orlando, 1991: 466.
- RICHARD Steers; Introduction to Organizational Behaviour, Harper Collins, Oregon, 1991: 514.
- RICKY W. Griffin; Management, Houghton, Mifflin, Company, Boston, 1996: 582.
- ROBBINS, P.S., Organizational Behaviour, Prentice Hall, International Inc. (1993).
- ROBERT E.Coffey, Curtis W. Cook ve Phillip L. Hunsaker; Management And Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc, USA, 1994: 249-250.

- ROBERT R. Blake, Herbert A. Shepard ve Jane S. Mouton; Managing Intergroup Conflict in Industry, Gulf Publishing Company, Houston, 1964: 10-12.
- ROBERT Vecchio; Organizational Behavior, The Dryden Press, New York, 1991: 410.
- ROBBİNS Stephan P., Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev. S.Ayşe Öztürk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991.
- ROBBINS, S. P.; Essentials of organizational behavior. (3. Baskı). New Jersey: Prentice Hall Inc., 1992.
- ROBBINS, Stephen,P.; Örgütsel Çatışmanın Yönetimi: Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım,Çeviren: Himmetoğlu ,B.,A. ve Ergenç, A.,İzmir, Ege Üniversitesi, İ.T.B.F., 1977.
- ROBBINS, P. Stephen, Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2001.
- ROBERT.J. Edelman; Interpersonal Conflicts At Work, The British Psychological Society Leicester, 1993: 16.
- ROLLINSON , Derek, Aysen Broadfield, David Edwards; (1998), Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach, Essex: Addison Wesley Longman.
- ROSE Raduan Che, SUPPIAH Waichalla Rrv, ULI Jegak. and Othman Jamilah; “A Face Concern Approach To Conflict Management-Malasian Perspective”, Journal of Social Sciences, 2007.
- RUBİİN,J.Z.; “ Models of Conflict Management”, Journal of Social Issues , Cilt:50,no.1, 1994: 33-45 .
- SCHERMERHORN, John R., Hunt, James G. ve Osborn, Richard N.; Organizational Be-havior, John Wiley & Sons, Inc, U.S.A., 2000.
- SCHMIDT Warren H., TANNEBAUM Robert ve diğerleri, “Farklılıkları Yönetmek”, Çev. İbrahim Bingöl, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- SEVAL, Halil ; “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:15, 2006: 250.
- SİLAH, M.; Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selim Kitabevi, 2001
- SOLMUŞ, Tarık; İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi,1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2004.

- STEERS, Richard; Introduction to Organizational Behaviour, Harper Collins, Oregon, 1991.
- STEPHEN McKenna ve Julia Richardson; "Business Values, Management and Conflict Handling: Issues in Contemporary Singapore, " Journal of Management Development, Cilt. 14, Sayı. 4, 1995: 59.
- STEPHEN P. Robbins; Essentials of Organizational Behavior, Prentice-Hall, New York, 1994: 172.
- STEPHEN P. Robbins; Managing Organizational Conflict, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1974: 26.
- STEWART, John ve Logan, Carole E.; Together Communicating Interpersonally, McGraw Hill Companies, New York, 1998.
- STONER, James A.F. ve Freeman, R. Edward; Management, Prentice-Hall inc Englewood Cliffs, Fourth Edition, New Jersey, 1989.
- STONER, James; Management, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1998.
- STEWART, John ve Logan, Carole E.; Together Communicating Interpersonally, McGraw Hill Companies, New York, 1998.
- SWINTON, Lyndsay: Owner, Management for the rest of us, www.mftrou.com, 2005.
- SÜTLÜ Tuba; "Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007: 3.
- ŞENCAN, Hüner; Yönetici Geriliminde Kişilik-Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1986.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve Akın, H. Bahadır; Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitapevi, Konya, 2003.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 200: 297.
- ŞİMŞEK, M.Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan; Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- ŞİMŞEK, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, Konya 2003.
- TAŞÇI, Ufuk; "Çatışma Yönetimi" http://www.bursaegitimsube.pol.tr/cat%C4%B1%C5%9Fma-y%C3%B6netimi.html#_Toc160194749, 10 Mart 2010.

- TEKARSLAN, Erdal, Sezcan, Hüner, Kılınç, Tanıl ve Baysal, Can; Sosyal Psikoloji, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1989.
- TEKARSLAN, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Sencan, Can Baysal; (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basım.
- TORTOP, Nuri ve diğerleri; Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınları, 1993.
- TJOSVOLD, Dean; The Conflict-Positive Organization, Addison-Wesley Publishing Company, California, 1991.
- TJOSVOLD D.; “Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach”, (Editor.M.Afzalur Rahim), Praeger Publishers, New York, 1989: 43.
- THOMAS, W. Kenneth; Conflict And Conflict Management, Pws Kent Publishing Company, Boston, 1990.
- THOMPSON, James D.; Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli (Çev: Ural Sözen, Tengiz Üçok), Ankara: Kalite Matbaası, 1976.
- TOM D.Daniels, Barry K.Spiker ve Micheal J.Papa; Perspectives On Organizational Communi-cation, Times Mirror Higher Education Group Inc, USA, 1997: 271.
- TRAVIS C. Tubre ve Judith M. Collins; “Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance”, Journal of Management, Cilt. 26, Sayı. 1, 2000: 158.
- TUBRE, Travis C. ve Collins, Judith M.; “Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance”, Journal of Management, Cilt.26, Sayı. 1, 2000: 155-169.
- VECCHIO, Robert; Organizational Behavior, The Dryden Press, New York, 1991.
- VECCHIO, Robert P., Organizational Behavior, Dryden Pres, Fort Worth, 1995.
- YILDIRIM, A. ve Şimsek, H.; Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 5. baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2006.
- YÜKSEL, Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998.
- WENDELL L.French ve Cecil H.Bell; Organization Development, Fifth Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1995: 197.

EKLER

EK 1. Orijinallik raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Bahar NERGİZ
Öğrenci Numarası	161216110
Enstitü Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Programı	İşletme Anabilim Dalı
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Dr. Öğr.Üyesi Muhammet DÜŞÜKCAN
Tez Başlığı (Türkçe)	Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütlerdeki Çatışma Yönetiminde Moderasyon Tekniklerinin Kullanılması İle İlgili Bir Çalışma

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 131 sayfalık kısmına ilişkin, 05/11/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 22'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Dr. Öğr.Üyesi Muhammet DÜŞÜKCAN
Danışmanın Adı-Soyadı
(İmzası)

Prof.Dr. Kenan PEKEK
Anabilim Dalı Başkanı
(İmzası)

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

EK 2. Moderatörlüğü Ölçme Anketi

Lütfen aşağıdaki sorular için 1; EVET, 0; HAYIR yazınız.

1. İşleriniz, yaptıklarınız ve yapacaklarınızda herkes işitsin şeklinde bir tutumunuz var mı?
2. Spor yapıyor musunuz?
3. Varsayımlar ile hareket eder misin?
4. Çok iyi dinleyici misin?
5. Siyaseti konuşur musunuz?
6. Rahatınıza düşkün müsünüz?
7. Çalışmayı sever misiniz?
8. Nereye varmak istediğinizi belirlemiş misiniz?
9. Düzenli not almayı sever misiniz?
10. Kitap okur musunuz?
11. Sihirbazlığı sever misiniz?
12. Kaldıramayacağınız yükler için yine de kendinizi zorlar mısınız?
13. Yakınlık kurmayı sever misiniz?
14. Gülümseyen bir kişiliğiniz var mı?
15. İnsanları ikna etmeyi sever misiniz?
16. Toplumumuzda fırsatları ve ihtiyaçları biliyor musunuz?
17. Soru sormayı sever misiniz?
18. Müzikle, sanatla uğraşmayı sever misiniz?
19. Yardım etmeyi sever misiniz?
20. Çevrenize ışık saçan biri misiniz?
21. Neden diye sorgular mısınız?
22. Beslenmenize dikkat eder misiniz?
23. İbadet sizin için önemli midir?
24. Güzel sanatları sever misiniz?
25. Siyah ve beyaz bir arada güzel durur mu?
26. Başaran kişileri tebrik etmeyi sever misiniz?
27. İtiraz etmeyi sever misiniz?
28. İnsanlarla iletişimde sesinizi yükseltir misiniz?
29. İlişkilerinizde kesip atamak var mı?
30. Yeri geldiğinde dövüşmek gerekir mi?
31. Yalnızlığı sever misiniz?
32. Kuşkulu olmak gerekir mi?
33. Kayıtsız kalmak gerekir mi?
34. Grup çalışmasının gerekliliğine inanır mısınız?
35. Öğrencilik yıllarında orta sıralarda mı oturursunuz?
36. Ailede ortanca kardeş misiniz?

ÖZ GEÇMİŞ

28 Mart 1991 tarihi, Elazığ ili Kovancılar ilçesi doğumluyum. Elazığ Yücel İlkokulu ve Elazığ Gazi Lisesi'nden sonra 2010 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2015 yılında mezun olduktan sonra 2016 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım ve hala eğitimimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım proje değerlendirme ve analizi, yönetim ve organizasyonudur. Yabancı dilim İngilizcedir.

