

ÜNİTE 5

Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk

Alternatif Çatışma Çözme Yöntemleri (AÇÇY) nedir?

AÇÇY, anlaşmazlık içinde olan tarafların, anlaşmazlık durumlarını geleneksel mahkeme veya dava gibi yasal süreçlere gerek kalmadan çözmeye yönelik yöntemleri içermektedir.

Alternatif çözüm yöntemleri nelerdir?

Müzakere, arabuluculuk, uzlaştırma ve tahkimdir. Arabuluculuk, kamu ve özel sektörde alternatif anlaşmazlık çözüm mekanizmalarından en yaygın olarak kullanılanlarından biridir Müzakerede rekabetçi kazan-kaybet anlayışının egemen olabileceği; arabuluculukta ise işbirlikçi kazan-kazan anlayışına dayalı sonuçlara odaklanıldığı söylenebilir.

Diğer bir çözüm yöntemi de mahkemedir. Bu doğrultuda mahkeme, temel karar vericinin yargıç ya da hâkim olduğu; sürecin hâkim tarafından kontrol edildiği ve ilişkilerin formal biçimde sürdürüldüğü; üçüncü tarafın müvekkillerini savunduğu; sürece taraflar adına temsilcilerin katıldığı; hukuk kurallarına bağlı olarak kararların verildiği ve kazan/kaybet anlayışının egemen olduğu bir süreçtir.

Arabuluculuk nedir?

Arabuluculuk, çatışma içinde bulunan tarafların anlaşmazlıklarının çözülmesi ve isteklerinin karşılanması için üçüncü kişi aracılığıyla yürütülen anlaşma sürecidir.

Arabuluculuk hangi durumlarda ve nasıl tanımlanır?

İki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çatışma durumunda,

Çatışmaya neden olan her iki tarafın taleplerinin karşılandığı,

Tarafların gönüllü olarak talep ettiği,

Yansız üçüncü bir kişi tarafından yürütülen,

Resmi olarak bağlayıcılığı olmayan kabul edilebilir kararların alındığı,

Biçimsel olmayan (informal) sorun çözme süreci ve

Bir sanat olarak tanımlamak olanaklıdır.

Arabuluculuğun Kullanım Alanları nerelerdir?

- Aile danışmanlığı ve boşanma davaları
- örgüt ve yönetim alanıdır.
- Arabuluculuk, okul yaşamında öğrenci-öğretmen-veli-okul yöneticisi dörtgeni içinde taraflar arasında veya her bir kesimin kendi içinde ortaya çıkan çatışma ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinde de kullanılabilen bir yöntemdir.

Arabuluculuğun özellikleri nelerdir?

- Arabuluculuk tamamıyla farklı bir sorun çözme felsefesine dayanmaktadır.
- Arabuluculuk denetim odaklı değil, tatmin odaklıdır.
- Arabuluculuk sonunda süreçle ilişkili tüm insanlar karşılıklı anlaşmaya ulaşırlar. Böyle bir süreçte kazanan ve kaybeden yoktur; herkesin kazandığı bir ortam söz konusudur.

Akran arabuluculuğu nedir , faydaları nelerdir?

Son yıllarda okullarda çatışmaları çözme amacıyla *akran arabuluculuğu* projeleri uygulanmaktadır. İlk defa ABD’de uygulanan akran arabuluculuğu öğrencilerin kendi kendilerine çatışmalarını çözmek amacıyla uygulanan, okullarda anlaşmazlıkların çözümünde oldukça etkili sonuçlar veren bir yöntemdir.

Arabuluculuk süreci, arabuluculuğun etik ve mesleki ilkelerini yansıtan ilkeler çerçevesinde tanımlanır. Bu ilkeler;

Arabulucunun tarafsızlığı,

Arabuluculuğa tarafların gönüllülüğü,

Taraflar ve arabulucu arasında güvene dayalı ilişki,

Sürecin esnekliği şeklinde özetlenebilir

Arabuluculuk çatışmayı tüm tarafların gereksinimlerinin karşılanabileceği bir yolla çözmeyi amaçlar. Tarafların problemi kendi mantıkları çerçevesinde görme ve kaderlerini tayin etme hakkı vardır.

Arabulucu, arabuluculuk sürecinde katalizör veya kolaylaştırıcıdır; bir yargıç, bir avukat veya bir otorite değildir.

Çatışmanın çözümü nihai anlaşmadan daha fazlasını kapsar. Sorunları inceleme, ilişkileri güçlendirme ve daha fazla anlayış, içgörü kazanma süreci ve empati, başarılı arabuluculuğun bütünlüğü bir parçasıdır.

Arabuluculuğun amacı, mevcut sorunun çözümünden daha geniştir. Arabuluculuk bir öğrenme sürecidir ve arabuluculuk sürecinde elde edilen deneyimler, sosyal ilişkilere ve gelecekteki çatışmalara uygulanabilir.

Arabuluculuk düşmanca olmayan bir süreçtir; insanların farklı ve birbiriyle zıtlaşan bakış açılarına ve çıkarılara sahip olabileceklerine saygı gösterir. Arabuluculuk barışçıl, şiddete başvurmeyen tarafların farklı gereksinim, istek ve arzularını karşılayan bir sorun çözme sürecidir.

Arabuluculuk tüm çatışmaların bir duygusal boyutu olduğu anlayışına sahiptir. İnsanlar yaşamlarının, işlerinin ve inançlarının her boyutuna duygusal olarak bağlanırlar.

Arabuluculuk zamanı verimli kullanma, daha az maliyet oluşturma ve bireysel olarak doyum sağlayıcı olmayı amaçlar.

- *Arabuluculuk basit bir süreçtir.*
- *Arabuluculuk yaratıcı bir süreçtir.*
- *Arabuluculuk kapsamlı bir süreçtir.*
- *Arabuluculuk esnek bir süreçtir.*

ARABULUCULUK STRATEJİLERİ VE TARZLARI

Öze Dönük Arabuluculuk: Tarafsızlık, eşitlik ve güven duygularını oluşturmaya bağlıdır.

Ortama Dönük Arabuluculuk: Amaç, anlaşmazlığın çözümü için uygun bir ortam yaratmaktır.

Kişilere Yönelik Arabuluculuk: Görüş, istek, duygu ve çıkarlarının neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışır.

İş/Görev Yönelimli Arabuluculuk: İş/görev yönelimli liderlik veya yöneticilik anlayışı ile ilişkilendirilebilir.

Sosyo-Duygusal Arabuluculuk: İletişimi geliştirmek ve altta yatan duygu ve nedenleri ortaya çıkarmaya odaklanır.

Kolaylaştırıcı Arabuluculuk: Teşvik etme, koçluk yapma ve öneriler geliştirme...

Değerlendirici Arabuluculuk: Tarafların farklı görüşleri analiz edilir ve tahkim veya mahkeme sürecinde ne olup olmayacağına dair görüşler sunulur.

Tarafları arabuluculuğa yönelten nedenler nelerdir?

- *Zamandan Tasarruf*
- *Maliyetin Azlığı*
- *Tarafların Tercih*
- *Arabuluculuğun Olası Sonuçları*
- *Gereksinimlerin Karşılanması Arayışı*
- *Görüşmelerin Başlatılması ve Sürdürülmesi Sorunlarının Aşılması*
- *Tarafların Köklü Görüş Ayrılıklarının Ortadan Kaldırılması*
- *Taraflar Arasındaki İletişimin Sürdürülmesi*
- *Karmaşık Çatışma Durumlarını Çözme*
- *Gizlilik Gereksinimi.*

Arabuluculuğun tercih edilmemesine neden olan etkenler nelerdir?

- *Tarafların Arabuluculuğu İstememesi*
- *Tarafların Sürece Katılmaması*
- *Müzakere Edilemeyen Durumlar*
- *Arabuluculuğun Sabote Edilmesi*
- *Taraflardan Birinin Yoksul Olması*
- *Gerekli Bilgilere Ulaşma Çabası*

Arabuluculuk süreci nelerdir?

1. Arabuluculuk Oturumuna Hazırlık ve Masaya Oturma
2. Arabuluculuk Oturumunu Açma
3. Tarafların Açılı! Sunumları
4. Görüşmelere Arabuluculuk Yapma
5. Anlaşma

Arabulucuda bulunması gereken nitelikler, özellikler nelerdir?

- Tarafsızlık, Sır saklama, Özgün düşünceler üretebilme, Tarafları anlayabilme,
- Nesnellik, Arabuluculuk sürecini devam ettirebilme becerisine sahip olma,
- Kendi yetki sınırlarını bilme,
- Empati kurabilme, Dostça yaklaşma, İnsan sevgisine sahip olma,
- Yerinde espri duygusuna sahip olma, Engelleyici olmama,
- Bizden birş olarak arabulucu duygusunu oluşturma
- Girişimcilik, Kendi çözüm önerilerini dayatmama, Esnek olma,
- Kişisel nüfuza dayalı saygı duyulan bir otorite olarak arabuluculuk davranışı sergileme,

- Anlaşmazlığın karmaşıklık düzeyini hızlı anlama yeterliğine sahip olma,
- Bilgi birikimine sahip olma, Fiziksel dayanıklılık, Sabırlı olma,
- Duygularını kontrol edebilme, Bilgeliğe sahip olma,
- Anlama yeterliliğine sahip olma, zeki olma(süreç becerileri ve alan bilgisi).

Arabulucunun rolleri nelerdir?

- Mütercim ve Tercümanlık
- Kolaylaştırıcılık
- Eşgüdümleyicilik (koordinatör)
- Gerçeklik Ajanı
- Empati ve Etkin Dinleme

Arabulucunun yeterlikleri nelerdir?

- Duyguların yoğun olduğu durumlarda sorun çözmeyi sever.
- Entelektüelliğin yoğun olduğu durumlarda sorun çözmeyi sever.
- İnsanların davranışlarını açıklayan iyi bir nedene sahip olduklarını bilir.
- Sorunla ilgili tarafların sürekli ipuçları verdiklerinin farkındadır.
- Çatışma içinde olanların soruna ilişkin en iyi farkındalığa ve bilgiye sahip olduklarını fark eder ve kabul eder.
- Davranışları şekillendiren ve eylemleri güdüleyen unsurlara ilişkin merak sahibidir.
- Arabulucu tüm davranışların bir geçmişe sahip olduğunu ve geçmişin değerli bir hikâye olduğunu fark eder.
- Sorunların hikâyelerle ilgili olduğunu anlar. Zamanla hikâyeler farklı şekilde ifade edildiğinde, yöntemler de değişir.
- Sorular aracılığıyla anlaşmazlığın biçimini değiştirmeye yardım eder.

Arabuluculuğun yararları nelerdir?

- Gizlilik vardır
- Tarafların duygularının ortaya çıkmasını sağlar
- Anlaşmazlık içindekilerin ilgileri ve öncelikleri göz önünde bulundurulur.
- Esneklik vardır
- Süreç çatışmacıları eğitir.
- Sorunun nedeni belirlenir.
- Genellikle yaratıcı çözümler ile sonuçlanır.
- Büyük oranda anlaşmaya uyulur.
- Göreceli olarak ucuzdur.

Arabuluculuğun sınırlılıkları (zayıf yönleri) nelerdir?

- Arabulucuların çözüm dayatma gücü yoktur.
- Katılıma zorlama gücü yoktur.
- Yasal süreç yoktur.
- Güçlü taraf sonuçta etkili olabilir.
- Anlaşma kesin ve kanıtlanmış delillere dayalı olmayabilir.
- Genellikle bağlayıcılığı yoktur.
- Sonucun geçerliliği yoktur. (Mahkeme)
- Kamusal standartların geliştirilmesi ve uygulanması söz konusu değildir.
- Sonucun belirli bir ilkeye dayanması gerekmez.

6. ÜNİTE

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÖFKE KONTROLÜ

Öfke nedir?

Toplumsal kurallar ve beklentiler sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Öfke, çoğu zaman düşmanlık, saldırganlık ve hiddet ile birlikte ele alınmaktadır.

Öfke duygusu şdurumluk ş ve şsürekli ş olmak üzere iki alt boyutta değerlendirilmektedir.

Durumluk öfke; haksızlık algısı karşısında, hangi şiddette gerginlik, sinirlilik, hiddet yaşandığını yansıtan bir duygudur. Zaman, mekân ve olay içinde değişim gösterebilmekte ve değişebilmektedir.

Sürekli öfke; Bir başka anlatımla, sürekli öfke bireyin sürekli olarak öfke duygusunu bünyesinde barındırması veya öfke eğiliminde olması hali olarak da nitelenebilir.

Öfkeye Yol Açan Nedenler

- *Haksızlık*
- *Önlenebilirlik*
- *Kasıtlılık*
- *Kabahatlilik*
- *Kurgulama-Hareketlilik*
- *Engellenme*
- *Kışkırtma*
- *Karşı atak- Deneyim*

- Görmezden gelme
- Kişisel gerçeklik

Yüzdeki Belirtiler: kaş çatıklığı...

Ağızdaki Belirtiler: Sesin kalınlaşması ve çirkinleşmesi, hakaret ve küfür içeren kaba sözler söylemek, tükürmek, dişleri sıkmak, dişleri gıcırdatmak, dudakların titremesi, hıçkırma, sık sık nefes alıp verme ve benzeri gibi durumlardır.

Kalpdeki Belirtiler: Bedendeki hormonal dengedeki değişiklik, adrenal hormonunun salgılanması, kalp

basıncı artarak atışlarının hızlanması, kalp damarlarının genişlemesi, nabız atışlarının sıklaşması...

Zihinsel Belirtiler: Konsantrasyon bozukluğu, düşük performans, unutkanlık, uykusuzluk, dikkatsizlik.

Duygusal Belirtiler: Bunaltı, depresyon, kaygı.

Davranışsal Belirtiler: Alkol, sigara tiryakiliği, huzursuzluk, acelecilik, ilaç kullanımı...

Doğrudan davranışsal işaretler; fiziksel ve sözel saldırı, aşırı eleştiricilik, kusur buluculuk, önyargılı

olma, hırsızlık, sorun çıkarma, isyankâr davranışlarla kendini gösterebilir.

Doğrudan sözel ya da bilişsel işaretler; kin ve nefret belirtileri, aşağılayan, kuşkucu ve suçlayıcı sözler biçiminde gözlenebilir.

Dolaylı davranışsal ve sözel işaretler ise; güvensiz, kıskanç, tartışmacı, alaycı ve yargılayıcı davranışlar biçiminde üstü kapalı olabilir.

Saldırgan Davranışlar: Öfke bir anlamda bulaşıcı bir duygu olarak nitelendirilebilir. Karşıdaki bireyin öfkeli gözükmesi bireyin kontrolünü güçleştirebilir.

Bastırılmış Davranışlar: Öfke, zamanında ifade edilmediği zaman kartopu gibi büyür ve patlama şeklinde sonuçlanabilir.

Kontrol Etme Davranışları: Öfke duygusu herkesin yaşayabileceği bir duygudur. Ben hiçbir şeye öfkelenmiyorumş veya hiç kızmamış denildiğinde, aslında bir şeylerden kaçınılmakta olunabilir.

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÖFKENİN BOYUTLARI

Fizyolojik Boyut

Kasların gerilmesi, midenin kasılması, ağız kuruması, boğazda düğümleme, nefesin daralması, boğulacakmış hissinin oluşması, uyuşma ve karıncalanma hisleri, sıcak basması ve aşırı terleme, bir konuya odaklaşma güçlüğü ve benzeri diğer içsel belirtiler öfkenin fiziksel boyutuyla ilişkilendirilmektedir.

Bilişsel Boyut

Öfke öfkeyi besler, şiddete dönüşür ve bu da saldırgan tepki vermeyi kolaylaştırır. Bilişsel boyutta, geçmişte yaşananlar ve içinde yer alınan kültürel özellikler önemli rol oynamaktadır. Birey olayları nasıl kontrol edip yönlendirebileceğine, deneyimleri ve çevresel uyaranları nasıl yorumlaması gerektiğine göre hareket etmektedir.

Davranışsal Boyut

Öfke ifadesi olarak da nitelendirilen öfkenin davranışsal boyutu, öfkeye yol açan durumlara genel olarak

verilen tepki biçimleridir.

ÖFKE İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Psikoanalitik Kuramlar

Darwin, öfkenin hayatta kalmak için gereken saldırgan içgüdüleri yansıttığını öne sürmüştür.

Freud, saldırganlığı insanın biyolojik kalıtımının bir parçası olarak görür ve saldırganlığın yıkıcı ve

şiddet yönünü vurgular.

Biyolojik Kuramlar

Darwin'in gözlemlerine dayalı olarak yüz ifadelerinin evrensel olduğu söylenebilir. Darwin'e göre, yüz

ifadeleri, genetik özellikler taşımakta ve kuşaktan kuşağa bu ifadeler genetik yolla aktarılmaktadır.

James Lange'nin kuramına göre duygusal yaşantının oluşumunda dört adım vardır:

- Bir durumun fark edilmesi,
- Merkezi sinir sisteminden uyarıların kaslara, deriye ve iç organlara ulaşması.
- Beden bölümlerindeki değişikliklerle duyarlılığın beyne geri dönmesi,
- Geriye dönen uyarılmanın algılanan orijinal uyarı ile kortikal yapı tarafından birleştirilerek algılanması ve *şnesne duygusal olarak hissediliyor* mesajına dönüşmesi.

Davranışçı Kuramlar

Davranışçı kuram öfkeyi engellenme ve saldırganlık ile birlikte ele alır. Davranışçılara göre, öfkeye ve

saldırganlığa verilen tepkiler aynen diğer davranışlar gibi öğrenilmiştir.

Varoluşçu Kuramlar

Varoluşçu yaklaşım, öfkeyi; insanın yok oluşa, işlenmemiş potansiyele ve yaşamın anlamsızlığına karşı

tepkide bulunması olarak açıklamaktadır. Her insan öfke duygusunu farklı yaşar. Kişinin öfkesi, yaşama

karşı kendisini çaresiz ve güçsüz hissetmesiyle ilgilidir.

ÖFKEDE KONTROL YAKLAŞIMLARI

Düşünce Biçimini Değiştirmek

Bireyi öfkeliendiren bir olay olduğunda, bireyin olayın temelinde yatan düşünceleri fark etmesi ve mantıklı olmayan düşüncelerin yerine mantıklı olanları yerleştirebilmesi gerekir. Öfkeye neden olan olaylar söz konusu olduğunda bunun dünyanın sonu olmadığı, sağlıklı, normal her bireyin bu tür olaylarla karşılaşabileceği komutu zihne verilmelidir.

Problem Çözmek

Problem çözmenin birkaç temel adımları vardır.

Problem hakkındaki bilgilerin gözden geçirilmesi,

Problemi tanımlamak.

Problemin çözümüne yönelik hangi adımların var olduğunun düşünülmesi, gözden geçirilmesidir.

Uygun ve etkili olduğu düşünölen çözüm yolunun uygulamaya konulmasıdır.

Uygulamanın gerçekten problemi çözöüp çözmediğinin belirlenmesidir.

Çözemedi ise nerelerde hata yapıldığının değeriendirilmesine yönelik aşamadır.

Mizahı Kullanmak

Öfkenin giderilmesinin en iyi yolu, mizahı devreye sokmaktır. Her olayın mizahi bir yanı vardır. Bu mizahi yön yakalanabildiğinde öfkenin ortaya çıkması önlenebilir.

Gevşeme Egzersizleri Yapmak

Öfke duygusunun hissedildiğinde yapılması gerek ilk iş, derin bir nefes alıp vermek olmalıdır. Nefes alma başlı başına bir tekniğı gerektirir.

Fizyolojik belirtileri; nabzın yavaşlaması, kan basıncının düşmesi, solunumun ve

oksijen tüketiminin azalması, metabolik hızın yavaşlaması.

Bilişsel belirtileri, bilinçlilik durumunun değışmesi, salt bir zihinsel görüntü üzerine yoğunlaşmanın artması, pozitif öneriler için alıcılığın artmasıdır.

Davranışsal belirtileri ise çevresel uyaranlara ilgi ve dikkatin azalması, sözel etkileşimin olmaması, istemli pozisyon değışikliğinin olmayışı, edilgen hareketlerin olmasıdır.

Masaj Yaptırmak

Çatışma yönetiminde öfke kontrol yöntemlerinden yeni uygulanmaya başlayan yollardan birisi de masaj yaptırmaktır. Öfke bir duygu durumu olarak ele alındığında bunun dışarıya atılması ya da yönünün değıştirilmesi gerekmektedir. Vücudun gerginliğinin azaltılmasında masaj başvurulması gereken yollardan birisidir.

Doğru İletişim Kurmak

Öfkeli olunan durumlarda akla ilk geleni söylememek, karşıdakinin ne söylediğini dikkatle dinlemek ve ne söylemek istendiğı hakkında düşünmek iletişim kalitesini arttırabileceğı gibi, öfkenin daha da artmasını da engelleyecektir.

Kendi Kendine Sorular Sormak

Birey, kendi kendine sorular sorarak öfkelenmesine yol açan düşünce kalıplarının farkına varabilir.

Beklentileri Gözden Geçirmek

Aslında, beklentilerin karşılanamaması bireyin gerçekçi hedefler ortaya koyamayışı, kendi yeterliklerini, güçlü yanlarını, güçsüz yanlarını, elindeki olanakları veya önündeki fırsatları bilememesinden kaynaklanmaktadır.

Meditasyon ile Rahatlamak

Mistik anlamıyla, sözlüklerde şişinin iç huzuru, sükunet, değişik bilinç halleri elde etmesine ve öz varlığına ulaşmasına olanak veren, zihnini denetleme tekniklerine ve deneyimlerine verilen adş olarak tanımlanmaktadır. (en güzel meditasyon yöntemi NAMAZdır belirtmeden geçemeyeceğim)

Meditasyon uygulama yolları:

Mantralar: Bilinçli bir şekilde sürekli tekrarlanan sesler, sözcükler ya da sözcük öbekleridir.(him him him him ...)

İlahiler: İlahiler de sesin kullanımı ile ilgilidir.

Hayalinde Canlandırma ve Gündümlü Betimleme

Gözü Bir Noktaya Dikmek: Bireyin zihninin bir nesneye yönlendirilerek sakin düşüncelere dalınmasının sağlanmasıdır.

Nefese Odaklanmak: Gevşeme tekniklerinde bahsedilen durumlar biraz daha abartılarak yapılmaktadır.

Yürümeye Odaklanmak: Bireyin, nasıl yürüdüğünün gözlenmesi, düşünülmesi sağlanarak sakinleşmesi ve huzuru yakalamasına yardımcı olmaktadır.

Bilişsel-Davranışçı Terapiler

Bilişsel-davranışçı terapiler, bireylerin günlük yaşamlarında üstesinden gelemedikleri güçlükler ve yaşam problemleri ile karşılaştıklarında onlara yardım etmek için öğrenme kuramlarını uygulayan, problem odaklı, şburada ve şimdiş ile ilgilenen, davranışçı psikolojik danışma kuramından temel alınarak geliştirilmiş bir tedavi biçimidir.

Davranış çözümlemesi üç bölümden oluşur :

1. Önceki olay: tahrik eden uyarının, ipucunun belirlenmesi.

2. Davranış: Bireyin söylediği ya da söylemediği, yaptığı eylemlerin neler olduğunun, zamanının, sıklığı ve süresinin belirlenmesi.

3. Sonuç: Davranış sonucunda bireyin düşündüğü etkinin yönünün (olumlu, olumsuz, yansız) tanımlanması.

Öfke kontrolünde kullanılabilen bazı uygulamalar :

Biofeedback: Biofeedback aracına bağlı küçük elektrotlar bireyin alnına yapıştırılır. Beyin dalgaları, kas gerilmesi, deri sıcaklığı, kalp hızı ve kalp basıncındaki fizyolojik değişiklikler monitörde izlenebilir.

Sistemik Duyarsızlaştırma: Sistemik duyarsızlaştırma, özgül bir uyarana (örneğin; uçak yolculuğu, yükseklik) ilişkili olarak kaçınma davranışını azaltmak için uygulanan bir teknik olup, bireyi tehdit eden uyarana karşı oluşturulan yanıtı değiştirmek için kullanılır.

Alıştırma: Bireyi öfke yaşadığında bedensel olarak görme bulanıklığı, hızlı solunum ile belirli karmaşık yorumlarına karşı duyarsızlaştırmak için kullanılan bir tekniktir. (alıştırma alıştırma denir ya hani...)

ÜNİTE 7

İLETİŞİM

İletişim : süreç, etkileşim, anlam ve anlama ortak kavramlardır.

iletişimin Öğeleri

Kaynak: iletişimi başlatan kişidir.

Mesaj: Kaynak tarafından alıcıya yollanan ve özel anlamı olan söz veya iletidir..

Kanal: Mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yol olarak tanımlanan kanal, alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır.Beş duyu organımız, Radyo, televizyon, gazete, dergi, posta ve elektronik posta bunlardan bir kaçıdır

Alıcı: Gönderilen mesajı alan kişidir. Alıcı, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici ve iletişime açık olmalıdır.

Geri bildirim: Geri bildirim, alıcının almış olduğu mesajı yanıtlamak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bir kanal aracılığıyla kaynağa iletmesidir.

İletişim Biçim ve Türleri

Kişi-içi İletişim: Kişinin kendisiyle iletişimi olan iletişimidir.

Kişilerarası İletişim: Mesaj gönderenin ve gönderilenin başka insanlardan oluştuğu bir iletişim biçimidir.

Örgütsel İletişim: örgütleri oluşturan bireyler arasında gerçekleşen iletişimidir.

Kitle İletişimi: Bir takım bilgilerin sembollerin, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişimi denir.

Sözlü İletişim: Karşılıklı olarak konuşma ve dinleme etkinliklerini kapsayan sözlü iletişimin başarısı, konuşan ve dinleyen arasındaki ortak bir temele dayanır. (telefon ve telekonferansta bu gruba girer.)

Sözsüz İletişim: Beden dilinin veya yazı dilinin kullanıldığı iletişim çeşididir. Sözsüz iletişimde göndericinin yüz ifadesi, el kol hareketleri, beden dili, ses tonu, baş hareketleri, jest ve mimikler gibi sözlü olmayan mesajlar veya yazılı iletişim araçları kullanılarak iletişim kurulur.

Sözsüz iletişimin işlevleri şu şekilde sıralanmaktadır

Sözsüz iletişimle alıcıya birtakım anlamlar iletilir.

Sözlü iletişimi destekler.

Sözlü iletişimin akıcılığına katkıda bulunur.

Alıcının sergilediği yüz ve beden ifadeleri ile kaynağa geri bildirim sağlar.

Yazılı İletişim: Yazılı dokümanların ve araçların kullanıldığı iletişim süreci olarak tanımlanan yazılı iletişimde, mesaj, katılımcıların anlayabileceği ortak simgeler aracılığı ile (tahta, slayt vb.) iletilir.

Yazılı iletişimin istenen anlamı tam olarak iletebilmesi için şunlara dikkat edilmelidir

- Anlatılmak istenilen anlam tam olarak anlatılmalıdır.
- Gereksiz sözcükler ve anlatım boşlukları bulunmamalıdır.
- İletilen anlam, alıcıları yeterlik düzeyine uygun olmalıdır.

- Yazı dilbilgisi ve yazım kurallarına uygun olmalıdır.
- Yazı dili alıcıyı etkilemeli ancak incitmemelidir.
- Akıcı bir dil kullanılmalıdır,
- İleti yazıldıktan sonra birkaç kez gözden geçirilmelidir.
- Yazılı iletişim, notlar, raporlar, kitaplar, vb. yazılı iletişim araçlarıyla gerçekleştirilir.

Peters ve Waterman etkililik düzeyi yüksek olan örgütlerin iletişim sistemlerinin şu özelliklere sahip olduklarını belirtmektedirler

- İletişim sistemleri biçimsel olmaktan ziyade doğaldır.İletişim oldukça yoğundur.
- İletişimde en son iletişim ve bilişim teknolojisi kullanılır.
- İletişimi güçlendiren her tür araç kullanılır.
- Doğal iletişim sistemi ile denetim işlevi de yerine getirilir.

Örgütsel iletişimin yararları nelerdir?

İletişim Engelleri

Fiziksel İletişim Engelleri: Çevresel faktörlerdir. Ortamın aşırı gürültülü olması, yazılı veya sözlü iletişimi sağlayacak teknik araçların arıza veya eksiklik durumu, ısı-ışık gibi faktörlerin olumsuz etkisi, fiziksel uzaklık gibi çevresel etkenler, bu grupta sayılabilir.

Kişisel Engeller: Farklı inançlara, tutumlara, ihtiyaçlara, beklentilere, duygu, düşünce ve davranışlara sahip olmaları; onların aynı mesajı farklı şekilde algılamasına ve yorumlamasına neden olmaktadır.

İletişim Amacının Belirlenmemesi: Mesajın doğru zamanda, doğru kanallar aracılığıyla, doğru kişiye iletilmesi sağlanmalıdır.

Önyargılar: İnsanların kafalarında çok önceden beri kalıplaşmış bir şekilde bulunan bir takım duygu, düşünce ve inançlar vardır. Bir mesajı anlamlandırmaya çalışırken yanlış da olsa bu yargılara takılırlar ve çoğu zaman kendilerine gönderilen mesajı doğru bir şekilde anlayamazlar.

Görüş Farklılıkları: İnançları ve değer yargıları farklı olan insanlar aynı olayları ve olguları birbirlerinden değişik bir şekilde anlamlandırır ve yorumlarlar.

Algılama Farklılıkları: Alıcının seçici algısı mesajın anlamlı olmayan bir parçasına odaklanabilmekte ve bu yüzden mesajı eksik algılayabilmektedir.

Tutum ve Davranış Farklılıkları: Kişinin kendine karşı tutumu, mesajın içeriğine yönelik tutumu ve iletişim kuran bireylerin birbirlerine karşı tutumları mesajın nasıl anlaşılacağına büyük ölçüde yön vermektedir.

Sosyo-Kültürel Farklar: İletişim sürecinde bireylerin birbirinden farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip olmaları, onların birbirlerinin özelliklerini bilmelerini engelleyen bir faktördür.

Sahip Olunan Bilgi Düzeyi: Gönderici ve alıcının mesajla ilgili bilgi düzeyleri birbirinden farklıysa mesajın gönderilmesi veya alınması sürecinde eksiklikler yaşanması kaçınılmazdır.

Örgütsel Engeller: Örgütte hiyerarşik yapı, bürokrasi, formal ve informal iletişimin şekli, niteliği örgütsel iletişime engel oluşturabilmektedir.

Etkin bir çatışma çözme sürecinin basamakları nelerdir?

1. *Olumlu ve etkili bir ortam oluşturma*
2. *Algıları netleştirme*
3. *Kişisel ve ortak istek ve gereksinimlere odaklanma*
4. *Olumlu enerjinin paylaşımı*
5. *Önce geleceğe yönelik çalışma, sonra geçmişte yaşananları değerlendirerek uzlaşma sağlama*
6. *Beyin fırtınası yoluyla seçenekler geliştirme*
7. *Uygulanabilir seçenekleri belirleme*
8. *Her iki taraf için de doyum sağlayacak adil anlaşmalar yapma*

Etkili bir dinleme için nelere dikkat edilmelidir?

- Dinleyici hazır olmadan konuşmaya başlanmamalı,
- Verilen cevap dinlenmeyecekse soru sorulmamalı,
- Sözlü veya sözsüz iletişimle konuşanın sözü kesilmemeli,
- Konuşmadan ne anlaşıldığına ilişkin konuşmacıya dönüt verilmeli,
- Anlaşılamayan noktalara ilişkin soru sorulmalıdır.

İyi bir dinleyici olabilmek için nasıl olunur?

- Konuşmama
- Dinleme için hazırlanma
- Konuşan kişiyi konuşma için cesaretlendirme
- Dikkat dağıtıcı öğeleri uzaklaştırma
- Konuşan kişiyle empati kurma/onun bakış açısını anlamaya çalışma
- Sabırlı olma
- Bireysel önyargılardan kaçınma
- Konuşanın ses tonuna/konuşma tarzına dikkat etme
- Yalnızca sözcükleri değil düşünceleri dinleme

Dinleme engelleri nelerdir?

- Dinleyenin fiziksel engel ve rahatsızlıkları
- Düşünme hızı
- Önyargılar
- Konuşanı suçlamaya yönelme davranışı
- Konuşma ortam ve zamanı, vb.

Dinleme türleri nelerdir?

Yarışmacı veya Saldırgan Dinleme: Dinleyicinin karşısındaki kişinin bakış açısını anlamaktan çok kendi bakış açısını karşı tarafa kabul ettirmekle ilgilendiği durumdur.

Edilgen veya Dikkatli Dinleme: Bu dinleme biçiminde yalnızca dikkatle dinleme gerçekleşir; dinleyici konuşanın söylediklerini doğru olarak anladığını varsayar.

Etkin veya Yansıtıcı Dinleme: En önemli ve yararlı dinleme biçimidir. Etkin dinleme biçiminde, dinleyici konuşan kişinin düşünceleri, duyguları, beklentileri ile ne iletmek istediğini anlamakla ilgilenmektedir

Empati

İletişim sürecinde karşıdaki kişiyi anlama ve kendini onun yerine koyabilme becerisi olarak da tanımlanır.

ÜNİTE 8

Liderlik

Çatışma Yönetiminde

Liderlik Stilleri

İNSANIN DOĞASI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmalı ortamların yönetilmesinde *Lider/Yöneten- Yönetilen/İşgören* ilişkilerinin ve algılamaların daha

etkili bir şekilde anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için insan doğasına ilişkin görüşler önem

kazanmaktadır. Bu görüşler, genel olarak üç grupta toplanabilir. Bunlar kötümser, iyimser ve karmaşık

insan doğasına ilişkin görüşlerdir. Bu yaklaşımlar izleyen başlıklarda ele alınmıştır.

İnsan Doğasına İlişkin Kötümser Görüş

Batılı düşünce sisteminin mimarlarından olan Niccolo Machiavelli ve Thomas Hobbes, insan doğasına

ilişkin kötümser varsayımları ile bilinmektedir. Machiavelli insanın, isyankâr ve işbirliğine karşı olması

nedeniyle, yöneticiler tarafından acımasızca ve tam anlamıyla kontrol edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Machiavelli'ye göre yöneten, her tür ahlak kuralını bir kenara bırakmalı ve ne pahasına olursa olsun ve hangi yöntemle olursa olsun kontrolü sağlamalıdır.

Hobbes'a göre de insan üne, maddi olanaklara ve güce sahip olmak ister. Bu yüzden, çevresindeki bireylerden çekinir ve sürekli bir korku içinde yaşar. Bu durumda yasa ve kurallar doğru, dürüst ve erdemli olanı belirlemeli ve tanımlamalıdır.

Psikanalizin kurucusu olan Sigmund Freud ise insanın doğasındaki saldırganlık eğilimine vurgu yapmıştır.

*Klasik yönetim kuramlarının öncüsü olan **Frederik W. Taylor**, insanın doğasına ilişkin şu sayıltıları ortaya atmıştır*

Üretim denkleminde işgören sabittir.

İnsan sabit bir doğaya sahiptir.

İşgören, makinenin hareketsiz bir parçasıdır. İyi programlanmadığında, etkisizliğe ve

savurganlığa eğilimlidir.

İşgören, doğası gereği tembeldir.

İşgörenin esas ilgisi öz-çıkardır.

Max Weber'e göre de insan, örgütsel makinede isteksiz bir çark dişlisidir. İşgörenlere sıkı bir kontrol altına alınmalıdırlar.

Bu bağlamda insanın doğasına ilişkin kötümser görüşün temeline dayanan ussal-ekonomik insan kavramı ortaya atılmıştır.

Ussal-Ekonomik İnsan'a ilişkin sayılılar şu şekilde sıralanmaktadır

- İnsan gerçekte ekonomik özendiricilerle güdülenir ve ekonomik olarak en kazançlı işi yapar.
- Ekonomik özendiricilerin örgütün kontrolünde olması nedeniyle, insan esas olarak örgüt
- tarafından yönetilen, güdülenen ve kontrol edilen edilgen bir varlıktır.
- İnsanın gerçekte ussal olmayan duygularının, kişisel çıkarının ussal olarak hesaplamasına
- karışması engellenmelidir.
- Örgütler, insanın duygularını dolayısıyla önceden kestirilemeyen özelliklerini etkisiz kılacak ve
- kontrol edecek biçimde planlanabilir ve planlanmalıdır.
- İnsan doğası gereği tembel olduğundan, dış isteklendiricilerle güdülenmelidir.
- İnsanın doğal amaçları örgüt amaçlarına aykırı düşmektedir; bu nedenle onun örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamak için dış güçler tarafından kontrol edilmesi gereklidir.
- İnsan, ussal olmayan duyguları nedeniyle, kendini kontrol altında tutamaz.

McGregor, insana ilişkin geliştirilen kötümser görüşü eleştirmiştir. Ona göre eğer işgörelere tembelse, kayıtsızsa, sorumluluk almak istemiyorsa, yaratıcı değil ve işbirliğine yatkın değilse, bu durum yöneticilerin bürokratik yönetim anlayışının ve baskıcı veya kontrol odaklı yönetim anlayışının bir sonucu olarak değerlendirilmelidir.

McGregor X kuramına göre; (yöneticilerin işgörelere ilişkin bakış açıları)

- Sıradan bir insan doğuştan işi sevmez ve eğer olanaklı ise işten kaçar.
- Mutlaka baskı altına alınmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- İş sevmeme durumu, ödülle bile etkisiz kılınamayacak ölçüde güçlüdür.
- Sıradan insan yönlendirilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir.
- Hepsinden de önemlisi güvenlik ister.

McGregor Y kuramına göre; (insan ilişkileri)

- İnsan doğuştan kötü değil, iyidir.
- Fiziksel ve zihinsel anlamda harcanan çabalar kadar oyun ya da dinlenme de doğaldır. Sıradan bir insan, doğuştan işten nefret etmez, kontrol edilebilecek koşullara bağlı olarak iş bir doyum ya da ceza kaynağı olabilir.
- Dış kontrol ve ceza tehdidi, örgütsel hedeflere yönelik çaba yaratmada tek yol değildir.
- Hedeflere bağlılık, hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilişkili ödüllerin bir işlevidir.
- Yüksek düzeyde bir imge kullanma yeteneği, sınırlı değil, geniş bir dağılım gösterir.

William Ouchi ve Alfred Joeger, Japonya'daki **örgütlerin işgörene yaklaşımını** inceleyerek **Z** kuramını geliştirmişlerdir.

- Z kuramına göre işgören, iş güvencesi ister;
- Kendisini ilgilendiren yönetsel kararlara katılabilecek yeterliktedir;
- Sorumluluğu alabilir; işinde uzmanlaşabilir;
- Yakından izlenmeyi ve denetlenmeyi sevmez;
- Üstleri ile ve birlikte çalıştığı işgörenlerle, örgüt içinde ve dışında iyi, kesintisiz ilişki kurmayı ister.
- Z Kuramına göre sıradan işgörenlerin örgüte etkisini ve sorumluluğunu artırmak, örgüte bağlanmalarını ve örgütün amaçlarını paylaşmalarını sağlar

İnsan Doğasına İlişkin İyimser Görüş

Cicero'ya göre, insanın doğası gereği iyiliği barındırmakta, vahşeti ve alçaklığı kötölemektedir

Locke'a göre de insan, kalıtımsal olarak, karşılıklı yardımlaşmaya ve işbirliğine eğilimlidir.

Sullivan'a göre birey, yaşama belli güçlerle ve iki temel amaçla başlar. Bunlar, doyum ve güvendir.

Comenius'a göre, insan iyi olarak dünyaya gelir

Mayo'ya göre iş ortamlarında yönetici-yönetilenler arasında işbirliğinin ve örgütsel verimliliğin en önemli engelleyici kaynağı insandır.

İnsan Doğasına İlişkin 'Karmaşık İnsan' Görüşü

Horney'e göre insan doğuştan ne *azizdir* ne de *şeytandır*.

İnsanın karmaşıklığına ilişkin olarak ileri sürülen sayılılar şunlardır;

- İnsan ne *iyidir* ne de *kötüdür*, duruma ve zamana göre değişir.
- İnsan sadece karmaşık değil, aynı zamanda değişkendir.
- İnsan örgütteki deneyimleri ile yeni güdüler öğrenebilir.
- İnsanın güdülere, farklı örgütlerde ya da farklı alt düzeylerinde değişik olabilir.
- Formal örgütte yabancılaşmış olan kişi, toplumsal ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini sendikada ya da doğal örgütte karşılayabilir.
- İnsanın bir örgüte verimli olarak katılması, temelde, çok çeşitli güdülere dayanabilir.
- İnsan, kendi güdüsüne, yeteneklerine ve işin niteliğine bağlı olmak üzere, çok çeşitli yönetim stratejilerine karşı uygun tepki gösterebilir.

LİDERLİK STİLLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Geleneksel yaklaşım, klasik yönetim kuramını; Otokratik liderlik.

Davranışçı yaklaşımı, neo-klasik yönetim kuramını

Etkileşimci yaklaşım ise modern yönetim kuramını simgelemektedir.

Otokratik liderlik stiline sahip yöneticilerin bazı genel özellikleri ;

- Hedefleri olabildiğince yüksek tutarlar.
- Gelir-gider mantığını ön planda tutarlar.
- Verimlilik odaklıdır.
- Benlik algıları çok katıdır.
- Kendi bilgi ve becerilerine, işgörenlerinkine göre daha çok güvenirlir.
- Kendi görüşlerini dayatırlar.
- Kendilerini örgütsel amaçlara ulaşmada kritik etken olarak algırlar.
- Kişiler arası ilişki gereksinime yönelik etken konumda değildirler.
- Örgütteki çatışmaların niteliği izlenerek değerlendirilebilir.

İlgisiz liderlik stilini benimseyen yöneticilerin özellikleri;

- Özellikle insancıl yönleri ile bilinirler.
- Her şey işbirliğine dayalı olarak gerçekleştirilmelidir.
- İşgörelere esneklik ve serbestlik tanırırlar.

- İşgörenlerin becerilerine güvenirler.
- İşgörenler üzerinde rahat, sakin ve nazik etki bırakırlar.
- İşgörenleri destekler ve cesaretlendirirler.
- Örgütsel amaçlara ulaşmada etki güçleri düşüktür.
- Kişilerarası ilişkilerde güçlü bir etkiye sahiptirler.
- Her şeye rağmen kurallara önem verirler.
- Örgütlenmeyi odak noktasına yerleştirirler.
- Çatışmalı ortamlarda çekiniktirler.
- Olabildiğince tarafsız duruş sergilerler.
- Yasa ve yönetmeliklere uygun davranışlar sergilerler.
- Örgüt iklimini güçlü bir şekilde etkilerler.

Demokratik Liderlik Stilinin özellikleri; Modern Yaklaşımı benimser.

- **Çatışma kaçınılmazdır. Zorunludur.**
- **Çatışmaya neden olan yolları ve sebepleri bulma çabasıdır**
- **Rekabetçi Ortam Oluşturma:** Başka bir düşmana veya gruba odaklanmak, çatışan bireyleri bir araya getirmeye yardımcı olur.
- **Örgüt İçi Rotasyon:** Demokratik lider çatışmalı ortamları yönetirken örgüt içi rotasyona da başvurarak bireylerin ortamdan uzaklaşmasını sağlayabilir.
- **Kaynak Arttırma:** Demokratik liderler, çatışmayı örgüt için kaynakları arttırmak yoluyla da çözümleyebilmektedir.
- **Takım Oluşturma:** Demokratik lider, çatışmalı ortamlarda takım oluşturarak da bireylerin çatışmalarını giderme yoluna başvurabilmektedir.
- **Beceri Geliştirme:** hizmetiçi eğitim aldırma yoluyla bu konudaki becerileri geliştirilirse de işlevsiz çatışmaların giderilmesinde etki elde edilebilmektedir.
- **Örgüt Geliştirme:** Bu yaklaşımda amaç, örgüt içerisinde bazı gelişmeler yaratarak hem birey, hem grup, hem de örgüt bazında olumlu değişimleri başarabilmektedir.

Sular bulanmadan durulmaz deyiimi – Demokratik liderlik stili.

