

DOĞA SPORLARI KULÜPLERİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE KULLANILAN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Nilüfer GEDİKLİ¹ Velittin BALCI¹

Geliş Tarihi: 07. 02. 2005

Kabul Tarihi: 25. 02. 2005

ÖZET

Bu araştırmanın amacı doğa sporları kulüplerinde yaşanan çatışmaların nedenlerine ve kullanılan çatışma yönetimi stratejilerine ait bilgiler sağlamaktır. Araştırmaya Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi Doğa Sporları Kulüpleri, Ankara Dağcılık Kulübü, Mağara Araştırma Derneği ve Türkiye Dağcılık Federasyonu bünyesinde 18-24 Eylül 2004 tarihlerinde Isparta'da gerçekleştirilen Yaz Arama Kurtarma Eğitim Kampına katılmış yönetici, eğitmen ve üyeler dahil edilmiştir. Araştırmada kritik olay analizi ve Emin Karip (1999) tarafından çevrilmiş Holton ve Holton (1993)'dan alınan "Çatışma Yönetimi Stratejileri" ölçeği kullanılmıştır. Toplam 98 cevap kağıdından 94'ü değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programına aktarılmıştır. Çatışmalar daha çok **yönetim kademesinde** yaşanmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri ve kulüp başkanları çatışma yaşayan başlıca taraflardır. Kritik olay analizi tekniğine göre kaçınma yaklaşımı en fazla kullanılan stratejiyken, çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine göre problem çözme en fazla kullanılan stratejidir. Çatışma çıkmasındaki en önemli neden ise bireysel sorunlardır. Çatışmanın katılımcıların **morallerini olumsuz etkilediği** ve **performanslarında düşüş** yarattığı ortaya çıkmıştır. Katılımcılar çatışmanın karşı tarafın morali üzerinde ve performans düzeylerinde etkide bulunmadığını belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Doğa sporları, çatışma, çatışma yönetimi.

THE CAUSES OF THE CONFLICTS AND THE MANAGEMENT STRATEGIES USED IN OUTDOOR SPORT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Aim of this survey is to get data about the causes of the conflicts and the management strategies used in outdoor sport organizations. Following organizations' managers, instructors and members participated in this survey. Middle East Technical University Mountaineering Club, Hacettepe University Mountaineering Club, Ankara University Mountaineering Club, Gazi University Mountaineering Club, Blacksea Technical University Mountaineering Club, Erciyes University Mountaineering Club, Ankara Mountaineering Club, Cave Research Society, Summer Search and Rescue Course by Turkish Mountaineering Federation (18-24 September, Isparta). Mostly, conflicts occur in management level. Members of board and club chairmen are the mainly parties who encounter with conflict. "Critic Event Analyze Tecnique" and "Conflict Management Scale" by Holton&Holton (1993) have been used in this survey (translation by Emin Karip-1999). Totally 98 questionnaire were answered. 94 of these were evaluated and stored in SPSS Statics Application for Windows. It turned out that conflict had been effected the morals and performances of the participants in bad quality. Participants stated that the conflicts hadn't effected the opposite party's moral and performance level. According to critic Event Analyze Technique, avoiding is the most preferred. In Conflict Management Scale, problem solving is the most preferred. Individual problems is the most important reason of conflict.

Key Words: Outdoor sports, conflict, conflict management.

GİRİŞ

"Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma "bir seçeneği tercih etmede bireyin yada bir gurubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" diye tanımlanabilir"(1).

"Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşüncüyü veya olayı beğenmemesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar" (2). "Tüm örgütler zaman zaman tartışma yaşarlar. Nasıl bir tartışma yapıcı

¹ Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

veya yıkıcı olabilir? Birçok tartışma çeşidi vardır. Tartışma kaynakları tüketebilir, amaçlardan uzaklaştırabilir ve gerekli olan koordinasyonu bozabilir. Diğer bir taraftan, tartışmasız bir örgüt yaratıcılıktan uzak ve durgun olacaktır. Tartışma yeni fikirlere ve değişimlere öncülük edip, verimliliği artırabilir “ (3).

“İyi yönlendirilirse bir organizasyonda çatışmanın örgütsel başarıyı artırmada önemli yerinin olduğunu kabul etmek mümkündür. Bu görüşe göre çatışma veya örgüt için istenmeyen türden etkileşimler, örgütsel değişimin nedeni olabilir. Eğer örgütsel çatışma olmazsa, yapısal statiklik ortaya çıkar. İşletmede örgütsel hareketin azalması kişilerin yönetici yeteneklerinin gelişmesinin yavaşlamasına, yaratıcılığın zaman içinde yok olmasına yol açabilir. Ancak çatışmanın bir yönetim aracı olarak kullanılması için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekir. Benzer şekilde çatışma kontrollü olabileceği gibi kontrol dışı da ortaya çıkabilir” (2).

Çatışma hem sosyal hem de örgütsel alanda karşılaşılması kaçınılmaz olan ihtilaf durumudur. İyi yönetilemeyen çatışma örgütsel verimliliği düşürebilir. Buna karşın çatışma yönetimi bilgisine ve becerisine sahip insanların bulunduğu örgütlerde ihtilaf durumu gelişme ve yenileşme için fırsattır. İyi yönetilen çatışma işgörenlerin motivasyon ve performans düzeylerinde yükselme, örgütsel verimlilikle artışla sonuçlanır. Bu yüzden çatışma yönetimi, yönetim biliminde üzerinde önemle durulan konulardan biridir.

Ross, “Çatışma Yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonunda elde edilecek sonuç çatışmanın sona erdirilmesi olabilir ya da olmayabilir. Elde edilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir” (4).

“Herhangi bir çatışma durumunda, örgütte çalışanlar bu soruna değişik düzeylerde işbirlikçi ve ısrarcı tepkiler vererek yaklaşır. Çatışma çözümü, çatışmayı yaratan sebeplerin ortadan kalkmasıdır. Bu durumda, işbirlikçi geri bildirim verenler çatışma çözümüne karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerinin de tatmin edilmesi düşüncesiyle yaklaşırken, ısrarcılar kendilerini kabul ettirme çabası içinde davranırlar” (5). Çatışma taraflarının, işbirlik ve ısrarcılık düzeylerine göre içinde bulunabilecekleri beş farklı strateji bulunur. Bunlar; kaçınma, hükmetme, problem çözme, uyma, uzlaşma stratejileridir.

GEREÇ ve YÖNTEM

Araştırma gurubu olarak Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi Doğa Sporları Kulüpleri, Ankara Dağcılık Kulübü, Mağara Araştırma Derneği ve Türkiye Dağcılık Federasyonu bünyesinde 18-24 Eylül 2004 tarihlerinde Isparta’da gerçekleştirilen Yaz Arama Kurtarma Eğitim Kampına katılmış toplam 98 yönetici, eğitimci ve üyeye anket uygulanmıştır. Geri dönen anketlerden 94 tanesi değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı doğa sporlarında faaliyet gösteren kulüplerde yaşanan çatışmaların nedenlerine ve çatışmaların yönetimine ilişkin davranış stratejilerine ait bilgiler sağlamaktır.

Bu amaca ek olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Genel olarak, “Çatışmada Taraflar”, “Çatışma Konuları ve Nedenleri”, “Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri” ve “Çatışmanın Taraflar Üzerindeki Etkileri” olarak;

- I. Doğa sporları kulüplerinde yaşanan çatışmaların tarafları kimlerdir?
- II. Doğa sporları kulüplerinde yaşanan çatışmaların konuları ve nedenleri nelerdir?
- III. Tarafların çatışma sürecinde ağırlıklı olarak kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?
- IV. Çatışmaların tarafların morali ve performansları üzerine etkileri nelerdir?

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kritik olay analizi ve anket tekniği kullanılmıştır. Kritik olay analizi tekniği, araştırmaya katılanların araştırma konusu ile ilgili önemli bir olaya ilişkin deneyimlerini, düşüncelerini ve problemleri açıklamalarına dayanmaktadır. Flanagan, “Kritik olay analizi pratik problemlerin çözümünde kullanılacak bilgiler toplamak amacıyla bir dizi yapılandırılmamış işlemlerin gerçekleştirilmesini gerektirir” (4). Burgum ve Bridge, “Bu işlemler cevaplayıcı açısından önemli bir olayın; olayın gerçekleştiği toplumsal ortam içinde anlamının açıklanması, cevaplayıcı için olayın genel olarak anlamının ve sonucunun açıklanması ve cevaplayıcının olaya ilişkin değerlendirmesini içermektedir” (4). Kritik olay analizi tekniğinin uygulanmasında bu işlemlerin gerçekleştirilmesi için cevaplayıcıya araştırma konusu olan alanda bir yaşantısını anlatması için yazılı ya da sözlü olarak açık uçlu sorular yöneltilir. Bu sorularda amaç, çatışmayı cevaplayıcının algıladığı ve yaşadığı bir biçimde açıklamasını sağlamaktır (4). Kritik olay analizinden elde edilen cevaplar incelenerek belirli değişiklikler için sayısal olarak kodlanıp SPSS programına aktarılmıştır.

Emin Karip (2) tarafından çevrilmiş, “Okullarda Çatışma Nedenleri ve Yönetimi” adlı çalışmasında geçerliliği ve güvenilirliği ispat edilmiş, Holton ve Holton’dan alınan “Çatışma Yönetimi Stratejileri” ölçeği diğer veri toplama aracıdır. Bu ölçek cevapların aktarılan örnek olaydan bağımsız olarak, genelde çatışmalarda nasıl bir strateji izlediklerini belirlemeyi amaçlamaktadır(4).

Veri Toplama Yöntemi

Mağara Araştırma Derneği, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi Doğa Sporları Kulüplerinde veri toplama araçları elektronik posta erişimiyle uygulanmıştır. Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi Doğa Sporları Kulüpleri, Ankara Dağcılık Kulübü ve Türkiye Dağcılık Federasyonu bünyesinde Isparta’da gerçekleştirilen Yaz Arama Kurtarma Eğitim Kampında ise araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Verilerin Analizi ve Analiz Yöntemleri

Araştırmada kritik olay analizi tekniği, katılımcıların buldukları kulüplerde karşılaştıkları bir çatışma deneyimine ilişkin yazılı olarak sorular sorulması ve cevapların yazılı olarak alınması biçiminde uygulanmıştır. Cevaplar aşağıda belirlenen değişkenler için gruplandırılmıştır:

- Çatışmada karşı tarafların kim olduğu,
- Çatışmanın nedeni,
- Çatışmada katılımcının kullandığı çatışma yönetimi stratejisi,
- Çatışmada katılımcının algısına göre karşı tarafın kullandığı çatışma yönetimi stratejisi,
- Çatışmanın katılımcının moralini ve performansını nasıl etkilediği,
- Çatışmanın katılımcının algısına göre karşı tarafın moralini ve performansını nasıl etkilediği.

Elde edilen verilerden birbirleriyle benzerlik taşıyanları ortak başlıklar altında gruplandırılmıştır. Toplanan verilerin Tablolaştırılarak çözümlenmesinde frekans dağılımı kullanılmıştır.

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinde bulunan her bir madde iki ifade içermektedir. Toplam beş puan bu iki ifade arasında daha çok tercih edilene daha yüksek puan vermek suretiyle katılımcılar tarafından dağıtılmıştır. Maddelerin toplam puanları hesaplanarak her bir strateji için tek bir puan ve bu puanların ortalamaları elde edilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular, çalışma amacına bağlı kalınarak dört alt başlık şeklinde sıralanmıştır. Bu alt başlıklar doğa sporlarında “Çatışmada Taraflar”, “Çatışma Konuları ve Nedenleri”, “Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri”, “Çatışmanın Taraflar Üzerindeki Etkileri” şeklindedir. Elde edilen değerlendirmeler örnek olay olarak ve Tablolar halinde gösterilmiştir.

“Kritik olay analizi tekniği” ile elde edilmiş bir örnek olay aşağıda aktarılmıştır. Örnekte aktarılan çatışma ekip lideri olan katılımcımız ve bir kulüp üyesi arasında geçmektedir.

Örnek

“Yürüyüş sırasında elimizdeki krokiye göre ilerlerken rotayı bir şekilde kaybettik ve ormanın içinde kaybolduk. Doğru rotayı bulmaya çalışırken iyice rota saptı ve tam anlamıyla kaybolduk. Bunu önce ben fark ettim fakat katılan arkadaşlara fark ettirmedim. Öğle saati olduğundan öğle molası verdim ve biraz etrafı keşfe çıktım. Kendime göre iki plan yaptım. Birincisi ya geri dönecektik ki bu çok zor bir seçenektir. Çünkü yaklaşık dört saattir aşağı iniyorduk ve ekipte orta yaşlı insanlar vardı bu onları çok yorardı. Ayrıca bizi alacak araç rotanın sonunda bekliyordu. İkinci seçenek ise benim belirlediğim patikadan ilerlemektir fakat patikanın sonu bilinmiyordu. Haritadan ve tahminlerimden yararlanarak doğru yere çıkacağımıza inanıyordum. Yemek molasından sonra ekibe kaybolduğumuzu ve seçeneklerimizin bunlar olduğunu söyledim. Önce ekipte kısa süreli bir panik yaşandı. Fakat korkulacak bir durum olmadığını söyleyerek ikna ettim. Fakat ekipteki orta yaşlı bir bey bana itiraz etti madem bu kadar kişiyi doğaya çıkarıyorsunuz neden önlem almıyorsunuz gibi söylemlerde bulunmaya başladı. Ayrıca seçtiğim yönün doğru olmadığını kendisinin emekli asker olduğunu kendi bilgilerine göre diğer patikadan gidilmesi ve geri dönülmesi gerektiğini söyleyerek ısrar etti. Çatışmanın nedenleri ekip liderine güvensizlik, korku ve içinde bulunulan durumda doğru düşünememeydi. Gelen tepki karşısında soğuk kanlılığımı kaybetmedim ve bu durumun daha öncelerde defalarca yaşandığını fakat olumsuz bir şeyle karşılaşmadığımı bu konularda yeterli eğitimimizin olduğunu gerekirse gece ormanda konaklayabileceğimizi ama buna gerek kalmadan rotayı bitireceğimizi kendisine ve ekibe sakin bir dille anlattım. Ayrıca seçtiğim patikayı neden seçtiğimi ve geri dönmenin zorluklarını açıkladım. Bunlar karşısında kendisinde ikna oldu ve yürüyüşe devam ettik. Daha öncesinde bu tür bir tepkiyle karşılaşmış olsam da o anki tepki kendimden yaşça büyük birinden geldiğinden nasıl davranmam gerektiğine çok çabuk karar vermem gerekti. Ayrıca diğer katılımcılara belli etmesem de moralim bozuldu. Fakat yola devam edip, rotayı tamamladığımızda haklı olarak gayet rahatladım. Karşı tarafın itirazının kabul edilmemesi moral olarak kendisini biraz ekipten soğuttu. Rotanın benim dediğim şekilde tamamlanması da ayrıca kendisinde bir moral bozukluğu yarattı. Daha sonraki yürüyüşlere katılmadı”.

Tablo 1. Çatışmanın Varlığı

Çatışma	f	%
Var	53	56,4
Yok	41	43,6
Toplam	94	100,0

Araştırmaya katılan toplam 94 kişiden 53'ü (%56.4) çatışma yaşadığını, 41 kişi ise (%43.6) çatışma yaşamadıklarını ifade etmişlerdir (Tablo1).

Katılımcılardan çatışma yaşayanların ve çatışma yaşananların görev dağılımları Tablo 2'de ve Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 2. Çatışma Yaşayanların Görev Dağılımları

Çatışma Yaşayanların Görevleri	f	%
Kurul Üyeleri	19	35,8
Başkan	11	20,8
Üye	10	18,9
Eğitmen	6	11,3
Birim Görevlileri	5	9,4
Ekip Liderleri	2	3,8
Toplam	53	100,0

Tablo 3. Çatışma Yaşananların Görev Dağılımları

Çatışma Yaşananların Görevleri	f	%
Kurul Üyeleri	21	39,6
Başkan	17	32,1
Üye	8	15,1
Eğitmen	4	7,5
Birim Görevlileri	2	3,8
Ekip Liderleri	1	1,9
Toplam	53	100,0

Tablo 4. Çatışmanın Kimle Yaşandığının Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Dağılımı

Çatışma Yaşananların Görevleri		Çatışma Yaşayanların Görevleri						
		Kurul Üyeleri	Birim Görevlileri	Başkan	Ekip Liderleri	Eğitmen	Üye	Toplam
Kurul Üyeleri	f	10	1	6		2	2	21
	%	52,6	20,0	54,5		33,3	20,0	39,6
	Toplamın %	18,9	1,9	11,3		3,8	3,8	39,6
Birim Görevlileri	f	1	1					2
	%	5,3	20,0					3,8
	Toplamın %	1,9	1,9					3,8
Başkan	f	3	3	5	1	2	3	17
	%	15,8	60,0	45,5	50,0	33,3	30,0	32,1
	Toplamın %	5,7	5,7	9,4	1,9	3,8	5,7	32,1
Ekip Liderleri	f	1						1
	%	5,3						1,9
	Toplamın %	1,9						1,9
Eğitmen	f	3				1		4
	%	15,8				16,7		7,5
	Toplamın %	5,7				1,9		7,5
Üye	f	1			1	1	5	8
	%	5,3			50,0	16,7	50,0	15,1
	Toplamın %	1,9			1,9	1,9	9,4	15,1
Toplam	f	19	5	11	2	6	10	53
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Toplamın %	35,8	9,4	20,8	3,8	11,3	18,9	100,0

Kritik olay analizi tekniğiyle elde edilen bulgularda teknik, eğitim, yürütme, denetleme gibi kurullarda görev alan yönetim kurulu üyelerinin en çok (%52.6) diğer kurul üyeleri ile çatışma yaşadıkları görülmektedir (Tablo 4). Kurul üyelerinin eşit oranlarda (%15.8) çatışma yaşadıkları diğer kişiler ise kulüp başkanları ve eğitmenlerden oluşmaktadır. Kulüplerin bilişim, organizasyon, malzeme gibi birimlerinden sorumlu görevliler ise daha çok kulüp başkanlarıyla (%60.0) çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Birimlerde yer alan diğer görevliler ve kurul üyeleriyle eşit oranlarda (%20.0) çatışma yaşarken ekip liderleri, eğitmen ve üyelerle hiç çatışma durumu yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Kulüp başkanlarının ve yardımcılarının kendi aralarında (%45.5) ve yönetim kurulundaki üyeleri ile (%54.5) çatışma yaşadıkları görülmektedir.

Tablo 4'in genel değerlendirilmesi yapıldığında çatışmaların daha çok yönetim kademesinde bulunan kurul üyeleri, birim görevlileri ve kulüp başkanları arasında yaşandığı görülmektedir. Bazı birimler veya görevler arasında çatışma yaşanmadığının ortaya çıkması, çatışmanın yokluğundan çok katılımcı sayısının düşük olması ve kendilerinden kulübün işleyişi açısından yaşadıkları en önemli çatışmayı aktarmalarını istememizdir.

Çatışma Konuları ve Nedenleri

Tablo 5. Çatışma Konuları

Çatışma Konuları	f	%
Organizasyon	17	32,1
Kişisel	14	26,4
Yönetim Anlayışı	14	26,4
Eğitim	8	15,1
Toplam	53	100,0

Tablo 5 incelendiğinde çatışma yaşanan konuların başında organizasyon (%32.1) olduğunu görüyoruz. Organizasyon başlığı altında gerek eğitim gerekse gezi amaçlı düzenlenen faaliyetler, malzeme paylaşımı ve kullanımı, finansman yetersizliği üzerine yaşanan çatışmalar dahil edilmiştir. Katılımcılar yaşadıkları çatışmaların konularını %26.4'lük eşit bir paylaşım ile yönetim anlayışından ve kişisel konulardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların çatışma yaşadıkları kişilerle aralarındaki fikir uyuşmazlığı, ortak karara varamamaları, faaliyetlere ve kulübe yönelik duyarsızlık gibi durumlar kişisel konu olarak belirlenmiştir. Birimler arasındaki anlaşmazlıklar, görüş ayrılıkları üyeler üzerine yaşanan çatışmalar yönetim anlayışı başlığı altında toplanmıştır. Tablonun son sırasında (%15.1) eğitim konusu görülmektedir. Kulüplerde yaşanan eğitici personel sıkıntısı, kulüplerin eğitim yapısı üzerine yaşanan çatışmalar bu madde altında yer almaktadır.

Çatışmanın konusu ile nedenleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Organizasyonda meydana gelen bir aksaklık sonucu ortaya çıkan bir çatışmanın nedeni bu aksaklık değil de kişiler arasındaki kıskançlık ve rekabetten kaynaklanıyor olabilir. Çatışmanın nedenleri daha çok tarafların birbirlerinin düşüncelerini ve davranışlarını nasıl algıladıkları ile ilgilidir.

Tablo 6. Çatışma Nedenleri

Çatışma Nedenleri	f	%
Bireysel Sorunlar	23	43,4
Davranış Değişikliği	12	22,6
Kültür, Bilgi, Eğitim ve Vizyon Farklılıkları	11	20,8
Geleneksel Yönetim Anlayışı	7	13,2
Toplam	53	100,0

Aktarılan örnek olaylarda elde edilen bulgulara göre çatışmanın nedenleri Tablo 6'da görülmektedir. Çatışmanın çıkmasına neden olan faktörlerin başında bireysel sorunlar (%43.4) gelmektedir. Görevlilerin işlerine yönelik ilgisiz davranışları, birbirlerine karşı rekabet ve kıskançlıktan doğan olumsuz davranışları, kulübün amaçlarını dışlayan kişisel beklentiler içinde olmaları gibi nedenler bireysel sorunlar maddesi altında toplanmıştır. Çatışmanın nedenleri arasında ikinci sırada davranış değişikliği (%22,6) olduğu görülmektedir. Katılımcılar faaliyetlerde stres durumlarında insanlarda korku, kaygı ve güvensizlik duygularının ortaya çıktığı ve bu yüzden çatışmaların yaşandığını belirtmişlerdir. Çatışmaya yol açan diğer nedenler sırasıyla İnsanlar arasındaki kültür, bilgi, eğitim ve vizyon farklılıkları (%20.8) ve geleneksel yönetimidir (%13.2). Araştırmaya katılanlar çatışmanın nedenlerini kendi algıları doğrultusunda belirttikleri için bu nedenler kimi zaman gerçek nedenler olmayabilir. Bulgular tek taraflı görüşlerden ve katılımcıların bakış açıları doğrultusunda verilen örnek olaylardan elde edilmiştir.

Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri

Tablo 7. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanımı

Strateji	N	Ortalama	Std. Sapma
P.Çözme	94	37,3723	6,6688
Uzlaşma	94	32,6383	4,5315
Uyma	94	28,7660	6,4498
Kaçınma	94	26,0957	6,3535
Hükmetme	94	23,9043	7,1603

Tablo 7 çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine göre araştırmaya katılanların kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini sırayla göstermektedir. Sıralamaya bakıldığında problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin ilk iki sırayı alması katılımcıların anketi var olan değil olması gereken davranışlar şeklinde yanıtlamış olduklarını düşündürülebilir. Çünkü bu durum Tablo 8'deki sonuçlarla karşılaştırıldığında bazı farklılıklar göstermektedir. Tablo 8 kritik olay analizi tekniğinden elde edilmiş bulgulara dayanmaktadır. "Örnek olay yaşanmış olaylara dayandığından daha gerçekçi veriler elde edileceği beklenmektedir" (2). Tablo 8'deki bulgulara göre çatışma yaşayanların büyük bir kısmı (%34.0) kaçınma stratejisini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Oysaki kaçınma stratejisi Tablo 7'de son sıralarda yer almaktadır. Uzlaşma (%24.5) stratejisinin kullanımında tutarlı sonuçlar alınırken, Tablo7'de ilk sırayı alan problem çözme stratejisi burada %15.1'lik oranla en çok kullanılan üçüncü strateji durumuna düşmüştür. Hükmetme stratejisinin son sırada (%13.2) yer alması Tablo 7'yi desteklemektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Kullandığı Stratejilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

Çatışma Yönetimi Stratejisi		Görev Ünvanı						
		Kurul Üyeleri	Birim Görevlileri	Başkan	Ekip Liderleri	Eğitmen	Üye	Toplam
Kaçınma	f	6	1	3	1	2	5	18
	%	31,6	20,0	27,3	50,0	33,3	50,0	34,0
Uzlaşma	f	4		2		3	4	13
	%	21,1		18,2		50,0	40,0	24,5
Problem Çözme	f	4		3	1			8
	%	21,1		27,3	50,0			15,1
Uyma	f	3	3			1		7
	%	15,8	60,0			16,7		13,2
Hükmetme	f	2	1	3			1	7
	%	10,5	20,0	27,3			10,0	13,2
Toplam	f	19	5	11	2	6	10	53
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Görev unvanlarına göre kullanılan çatışma yönetimi stratejilerine bakıldığında hükmetme stratejisini en fazla (%27.3) kulüp başkanları tarafından kullanılmaktadır. Kulüp başkanlarının eşit oranlarda kullandıkları diğer iki strateji ise kaçınma ve problem çözme. Bulgulara göre kulüp başkanlarının uyma stratejisini kullanmadıklarını görmekteyiz. Ekip liderleri ve üyeleri daha çok kaçınma (%50.0) stratejisini kullandıklarını belirtmişlerdir. Problem çözme ve uzlaşma stratejilerini kullanmadıkları gözükken birim görevlileri uyma stratejisini en fazla (%60.0) uygulayan guruptur. Problem çözme stratejisi en çok (%50.0) ekip liderleri tarafından kullanılmakta olma sonucu, araştırmaya katılan ekip lideri sayısının oldukça az olmasındandır. Bu yaklaşımı uygulayan diğer iki gurup sırasıyla kulüp başkanları ve yönetim kurulu üyeleridir ki onların sayısı ekip liderlerinden fazladır. Diğer taraftan birim görevlileri, eğitmen ve üyelerin bu yaklaşımı kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Uzlaşma stratejisine baktığımızda en fazla eğitmen (%50.0) ve üyeler (%40.0) tarafından uygulanmaktadır.

Tablo 9. Çatışma Yaşayanların Algısına Göre Kritik Olayda Karşı Tarafın Kullandığı Çatışma Yönetimi Stratejileri

Karşı Tarafın Çatışma Yönetimi Stratejisi		Çatışmada Karşı Tarafın Konumu						
		Kurul Üyeleri	Birim Görevlileri	Başkan	Ekip Liderleri	Eğitmen	Üye	Toplam
Kaçınma	f	8	2	7		2	4	23
	%	38,1	100,0	41,2		50,0	50,0	43,4
Hükmetme	f	8		6				14
	%	38,1		35,3				26,4
Uyma	f	1		3		1	1	6
	%	4,8		17,6		25,0	12,5	11,3
Problem Çözme	f	2			1	1	1	5
	%	9,5			100,0	25,0	12,5	9,4
Uzlaşma	f	2		1			2	5
	%	9,5		5,9			25,0	9,4
Toplam	f	21	2	17	1	4	8	53
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılanların algısına göre karşı tarafın en fazla (%43.4) kullandığı strateji kaçınmayken, bu yaklaşımı sırasıyla en fazla birim görevlileri, eğitmen, üyeler, kulüp başkanları ve kurul üyeleri tarafından uygulanmaktadır (Tablo 9). İkinci sırada yer alan hükmetme stratejisinin yönetim kademesinde bulunan kurul üyeleri (%38.1) ve kulüp başkanları (%35.3) tarafından kullanıldıkları görülmektedir. Uzlaşma ve problem çözme yaklaşımları eşit paylarla son sırada yer almaktadır. Katılımcıların çatışma yaşadıkları kişilerin davranışlarını problem çözme ve uzlaşmadan uzak, çatışmadan kaçınan yada hükmedici olarak algıladıkları görülmektedir.

Çatışmanın Taraflar Üzerindeki Etkileri

Tablo 10. Çatışmanın Katılımcıların Morali Üzerine Etkisi

Etki	f	%
Olumsuz Etkiledi	34	64,2
Etkilemedi	17	32,1
Olumlu Etkiledi	2	3,8
Toplam	53	100,0

Tablo 10'da çatışma yaşayanların büyük bir kısmının (%64.2) moralinin bu durumdan olumsuz etkilendiği görülmektedir. Katılımcıların bazıları aktardıkları örnek olaylarda çatışma durumunun ardından artık kulüpte veya faaliyetlerde bulunmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Çatışmanın katılımcıların moralleri üzerinde olumsuz etkileri bulunduğunu ifade eden yanıtlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Kulüple olan bağlantımı koparmayı düşündüm. Fakat bu sporu yapabileceğim başka bir yer bulamam.
- Çok sayıda ve daha verimli faaliyetler yapabileceğimiz halde, şimdilik kulübe uğramıyorum.
- Sahip olduğum fikirleri uygulama enerjimi yiyip bitirdiler.
- Çatışmalar kafada sürekli yer ediyor. İnsan kendini sürekli sorguluyor.
- Kulüpten soğumama ve daha az eğitim kampına katılmama neden oldu.
- Bir daha faaliyet sorumluluğu almamaya yemin ettim.
- Bölgede faaliyet ve sporcu sayısını artırma çalışmalarımda motivasyonumu olumsuz etkiliyor.

Katılımcıların sadece %3.8'i çatışmanın moralleri üzerinde olumlu etkilerini yaşarken, %32.1'i ise morallerinin etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 11. Katılımcının Algısına Göre Çatışmanın Karşı Tarafın Morali Üzerine Etkisi

Etki	f	%
Etkilemedi	26	49,1
Olumsuz Etkiledi	19	35,8
Nasıl Etkilediğini Bilemiyorum	6	11,3
Olumlu Etkiledi	2	3,8
Toplam	53	100,0

Karşı tarafın moral düzeyini gösteren Tablo 11'de %49.1'lik kesim karşı tarafın moralinin olaydan etkilenmediğini belirtmiştir. Katılımcının algısına dayanan bu Tablo, katılımcıların yargıları doğrultusunda yanlı elde edilmiş verilerden oluşabilir. Kritik olaylarda "Çatışmanın karşı tarafın morali üzerine etkisi nedir?" sorularına;

- Herhangi bir şekilde etkilendiğini sanmıyorum,
- Onu hiç etkilemediği kesin,
- Haz alıyor galiba. Çünkü yaptığından çok mutlu oluyor,
- Onun için bir problem yok,
- Etkilendiğini düşünmüyorum. Sorunun çıkmasında kaygısızlığının nedeni büyük,
- Hiç umursamadı,

gibi karşı tarafın duyarsız ve ilgisiz olduğunu düşündüren yanıtlar vermişlerdir. Karşı tarafın davranışları bu şekilde olabilir. Diğer bir taraftan olmayabilir. Bu durumda bu bulgulardan bazılarının "morali üzerinde olumsuz etkileri oldu" seçeneğine kayması beklenebilir.

%35.8'lik bir oran karşı tarafın moralinin olumsuz etkilendiğini ifade ederken, %11.3'lük kesim ise karşı tarafın moralinin nasıl etkilendiğini bilemiyorum demişlerdir. Çatışmanın karşı tarafın morali üzerine olumlu etkisine bakıldığında gene %3.8'lik oranla son sırada yer almaktadır. Yani hem katılımcılar hem de karşı taraf içerisinde 53 kişiden sadece 2 kişinin morali çatışmadan olumlu etkilenmiştir.

Tablo 12. Çatışmanın Katılımcıların Performansı Üzerine Etkisi

Etki	f	%
Düştü	32	60,4
Etkilemedi	21	39,6
Toplam	53	100,0

Tablo 12'de katılımcıların %60.4'ünün performanslarının düştüğünü, %39.6'sının performanslarında bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Bu durum moralin performans üzerindeki olumsuz etkisini göstermektedir. Katılımcılardan hiçbiri çatışmadan sonra performans düzeylerinde yükselme olduğunu belirtmemiştir. Aktarılan örnek olaylarda katılımcılar bu olumsuz etkileri kısa süre yaşadıklarını ardından eski moral ve performans durumlarına döndüklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 13. Katılımcıların Algısına Göre Çatışmanın Karşı Tarafın Performansı Üzerine Etkisi

Etki	f	%
Etkilemedi	28	52,8
Düştü	18	34,0
Bilemiyorum	5	9,4
Yükseldi	2	3,8
Toplam	53	100,0

Katılımcılara göre çatışmada karşı tarafın performans seviyesindeki değişime bakıldığında %52.8'i etkilenmemiş, %34.0'ının düşmüş ve %3.8'inin ise yükselmiş olduğu görülmektedir (Tablo 13).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çatışma yaşayanların yarısından fazlasını yönetim kurulu üyeleri (%35.8) ve kulüp başkanları (%20.8) oluşturmaktadır (Tablo 2). Karşı tarafta aynı şekilde büyük bir çoğunlukla yönetim kurulu üyelerinden (%39.6) ve kulüp başkanlarından (%32.1) oluşmaktadır (Tablo 3). Bu da çatışmaların daha çok yönetim kademesinde yaşandığını göstermektedir. Tablo 4'de bu durumu desteklemektedir. Bu sonuç yönetimde çok sesli bir ortamın bulunduğunu gösterir ki bu istenilen bir durumdur. Yönetimden çıkan kararların kulübün tüm faaliyetlerinin verimliliği üzerine etkileri bulunur. İdari kararlarda farklı fikirlerin tartışılıp, karşılaştırılıp, kararlaştırılması kulüplerin kendilerini geliştirmelerinin ve yenileştirmelerinin yolunu açar.

Çatışma konularının başında organizasyon (%32.1) gelmektedir. Faaliyetler için sağlanan finansman ve malzemenin yetersiz olması ya da paylaşımından kaynaklanan anlaşmazlıklar, faaliyetler sırasında yaşanan aksaklıklar organizasyon içerisinde yer alan başlıca çatışma konularıdır (Tablo 5). Bu durum kulüplerin organizasyon planlama ve gerçekleştirmede yetersiz olduklarını düşündürmektedir. Faaliyet sırasında yaşanan anlaşmazlıkların çoğu rota hakkındadır. Özellikle rota üzerine yaşanan çatışmalar ekibi ve faaliyeti tehlikeye sokabilir. Böyle bir durumda etkinlik amaçlanan zamanda gerçekleştirilemeyebilir. Bu da bir yandan emek, malzeme ve zaman savurganlığına neden olurken, diğer yandan kaza-sakatlanma olasılığını artırır. Aktarılan olayların bazıları kaza ile bazıları ise kaza olasılığı ile

sonuçlanmıştır. Her iki durumda da çatışma kaza sonrasında yaşanmıştır. Geç kalmış çatışmanın gelecekte örnek olay olması dışında faydası yoktur. Zamanın da yapılması gereken çatışma kaza yaratabilecek durumu ortadan kaldırılabılır.

Doğa sporlarında organizasyonun yanı sıra etik konularda da çatışmalar yaşanmaktadır. Örneğin kulüplerin finans kaynaklarından biri dağcılık becerisi gerektiren bazı inşaat işleridir. Bulunduğu yörenin ekolojisine zarar veren bir yapıda çalışma fikri kulüp içerisinde çatışma yaratan konularından biridir. Bazıları bunun iyi bir gelir kaynağı olduğunu ve bu gelirin faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yardımcı olacağını düşünürlerken karşı taraf doğal kaynaklara zarar veren bir yapıdan para kazanmanın kulüp etiğine aykırı olduğunu savunmaktadırlar. Çevre üzerine yaşanan çatışmaların diğer bir konusu ise kaya tırmanışçıların kayalar üzerine döşedikleri sabit hatlardır. Kaya tırmanışı yapılan her yerde kayalar üzerine sabitlenmiş malzemeleri görmek mümkündür. Bu malzemelerin doğal ortam üzerinde kalıcı değişikliğe neden olarak görüntü kirliliği yaratması sporcular arasında ihtilaf yaşanmasına neden olmaktadır. Sabit hatların kayaların doğal görüntüsüne zarar verdiğine inanan tırmanışçılar sabitleme malzemelerinin kullanılmasına gerek olmadığını onların yerine ikame edebilecek alternatif malzemelerle de güvenli tırmanış yapılabileceğini savunurlar. Karşı taraftaki tırmanışçılar ise tırmanışın güvenli yapılabilmesi için bu malzemelerin kullanılmasının şart olduğunu düşünürler.

Sporun doğa üzerindeki tahribatı, çevre ve spor arasındaki çatışma son yıllarda üzerinde durulan konulardan biridir. “Uluslararası Olimpiyat Komitesi(IOC) ev sahipliğinde Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) işbirliğiyle 1995 yılında “Spor ve Çevre” konulu konferans düzenlemiştir. Bu konferansın ardından IOC bünyesinde “Spor ve Çevre” adı altında bir çalışma gurubu oluşturulmuştur. 2003 yılında, Uluslararası Pierre de Coubertin Komitesi, Genova-Arenzano’da düzenlenen 4. eğitim forumunun gündemini “Spor ve Çevre” olarak düzenlemiştir”(6).

Bu yıl sekizincisi düzenlenen 2004 Uluslararası Spor Kongresine “Padagogische Akademia” (Salzburg) adına katılan Fritz Seewald’ın “Outdoor Sports and The Environment-The Relationship of Humans to Nature in Theory and Practice” (Doğa Sporları ve Çevre-Teoride ve Pratikte İnsanın Doğayla İlişkisi) adlı çalışmada doğa ve spor arasındaki bu ilişkinin okullarında pratik ve teorik olarak ders halinde işlenildiğini belirtmektedir(2004 Uluslararası Spor Kongresi,Antalya)(7).

Bireysel sorunların (%43.4) çatışmanın çıkmasındaki en önemli neden olduğu görülmektedir (Tablo 6). Bireysel sorunlardan kaynaklanan çatışmalar daha çok kişilerin davranış ve tutumlarından kaynaklanmaktadır. Kulüp içerisindeki rekabet ve kıskançlık duyguları, işe yada anlaşmazlık yaşanan konuya karşı duyarsızlık-ilgisizlik, kulüp amaçlarını dışlayan farklı beklentiler bireysel sorunları oluşturan nedenlerdendir. Bu nedenlerden kaynaklanan olumsuz atmosfer kulüp içerisinde çatışma çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Tüm bireysel nedenlere karşın temel olarak kulüp amaçlarının herkes tarafından benimsenmesi ve bu konuda fikir birliğinin sağlanması kulübü çatışmanın olumsuz sonuçlarından koruyacağı düşünülmektedir. Rekabetten doğan çıkar çatışmalarının kimi zaman örgüt verimliliği üzerine olumlu etkileri olabilir. Fakat bu sebeplerden kaynaklanan çatışmalar çoğu zaman örgütlerde güvenilmez bir ortam oluşturmaktadır. Doğa sporları faaliyetlerinde ekibe, lidere veya çalışma arkadaşına karşı duyulan güven çok önemlidir. Güven duygusunun ekip üzerinde insanları bir arada tutan, belirsizliği uzaklaştıran, korku ve kaygı duygularını azaltan etkileri vardır. Kritik zamanlarda yaşanan çatışmalarda, verilecek kararlarda karşı tarafa duyulan güven tehlikeyi ne kadar göze alabileceğimizi belirler.

Hayati tehlike taşıyan doğa koşullarında gerçekleştirilen bu sporlarda gerek organizasyon hakkında ortaya çıkan gerekse bireysel sorunlardan kaynaklanan çatışmalar telafisi zor kayıplara neden olabilir. Bu yüzden çatışma yaratabilecek konular ve nedenler mümkün olduğunca merkezde çözümlenmelidir. Buna rağmen meydana gelen çatışmalarda çatışmanın yoğunlaşmasından kaçınılmalıdır. Çatışmanın yönetimine, verilen kararların akılcılığına, doğruluğuna ve etkinliğine önem verilmelidir. Çatışma yönetiminde gerek duyulan “çatışma işaretleri ve çatışma düzeyi bilgisi, olası çatışma nedenleri(güç,fikir,hedef) bilgisi, fonksiyonel-fonksiyonel olmayan çatışma bilgisi, tipik çatışma durumları için yapıcı çözüm seçenekleri bilgisi ve kişiler arası iletişim becerisi, problem çözme becerisi, bilgi toplama becerisi, kaydetme ve ifade etme becerisi” (8) gibi becerilerin kazanılıp, geliştirilmesi tarafların çözüme ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

Kullanılan çatışma yönetimi stratejilerine bakıldığında iki uygulamadan farklı sonuçlar alındığı ortaya çıkmıştır.

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden elde edilen bulgulara göre problem çözme (\bar{X} :37,3723) ve uzlaşma (\bar{X} :32,6383) yaklaşımları ilk iki sırayı alırken, son sırada hükmetme (\bar{X} :23,9043) stratejisinin olması ideal yönetim tarzının uygulandığını düşündürülebilir(Tablo 7). Oysa ki incelenen örnek olaylarda kaçınma (%34.0) yaklaşımının en çok kullanılan yaklaşım olduğunu görmekteyiz (Tablo 8).

Bu farklılık iki nedenden kaynaklanıyor olabilir. İlki katılımcılar anketlerde toplusal onay gören davranış seçeneklerini tercih etmiş olabilirler. İkincisi ise örnek olay aktaran katılımcı sayısının az olması olabilir. Aynı konunun farklı guruplar üzerinde araştırıldığı iki farklı çalışmada da benzer sonuçlar alındığı görülmektedir. Karip’in 1999’da “Okullarda Çatışma Yönetimi” üzerine yaptığı araştırmada (2), Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı yönetici ve yönetici adaylarına çatışma yönetimi stratejileri ölçeği ve kritik olay analizi tekniği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların çatışma yönetimi ölçeğine göre problem çözme yaklaşımını kullandıkları görülürken örnek olaylarda hükmetme yaklaşımı en çok uygulanan stratejidir. Benzer bir çalışma A. Soyalp tarafından 2001 yılında Halk Eğitim Müdürlükleri hizmet içi eğitim kurslarına katılmış yöneticilere uygulanmıştır (9). “Halk Eğitim Merkez Müdürlüklerinin

Çatışma Çözümleme Stratejileri” adlı çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen anket bulgularına göre problem çözme stratejisi en fazla kullanılan stratejiyken, örnek olay analizi sonuçlarına göre ise uyma ve uzlaşma stratejileri en fazla kullanılan stratejilerdir. Örnek olayların yaşanmış tecrübeler olmasından dolayı daha gerçekçi olması beklenmektedir (10). Çatışmanın katılımcıların moral ve performans düzeyi üzerindeki olumsuz etkileri bu kanıyı destekler niteliktedir.

Rubin ve ark.; Thomas; Tjosvold, “Problem çözme stratejisi farklılıklar üzerinde çalışarak herkesin memnuniyetini sağlamaya çalışır. Diğer stratejilere göre daha fazla karşılıklı memnuniyet sağlanıp, iyi sonuçlar elde edilebilir” (11). Kaçınma stratejisi ise uygun görüldüğü bazı şartlar dışında uzun vadede kötü sonuçlar verebilmektedir. “Farklılıklardan kaçınan bir ortamda yalnızca yeni fikirler ortaya çıkmamakla kalmaz, eski fikirler de büyük olasılıkla incelenmeden ve sınanmadan kalır. Böyle bir durumda örgütün farkında olmadan bir kayıtsızlık haline düşmesi gerçek bir tehlike halini alır” (9). “Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir” (4). Günümüzde çatışma yönetiminde hangi stratejinin uygulanacağına ilişkin hakim olan görüş durumsallık yaklaşımıdır. Owens, “her durumda geçerli olacak en iyi bir çatışma yönetimi söz konusu değildir, ancak belirli durumlarda iyi sonuç verecek çözüm yollarından bahsedilebilir. Kısacası, çatışmayı yönetmenin birçok alternatif yolu vardır ve bu alternatiflerin her birinin etkin çözüm üreteceği belirli durumlar vardır” (12) demektedir. Buna göre kaçınma stratejisinin gerekli ve uygun olduğu durumlar vardır. Fakat sürekli çatışmadan kaçınarak, anlaşmazlığı yok saymak istenen bir durum değildir. Bu anlaşmazlığın giderilmesini zorlaştıran bir durumdur.

Ekip liderleri veya organizasyondan sorumlu kişiler faaliyet öncesi guruba organizasyon-rotası hakkında açık ve net bilgi vermelidirler. Faaliyetin amacı, gerçekleştirme yöntemi, olası riskler açıkça belirtilmelidir. Bu tip sporlarda kararlar lider tarafından verilir. Kararların doğruluğu liderin tecrübesine, bilgisine ve inisiyatifi kullanabilme yeteneğine bağlıdır. Lider grup üzerindeki bu karar verme yetkisini sürekli biçimde tek taraflı ve otoriter biçimde kullanmamalı. Kritik zamanlarda lider durum hakkındaki fikrini ve nedenlerini açıklamalı. Olumlu etkileşim içerisinde katılımcılarında görüşleri alınıp tartışıldıktan sonra en akılcı karara varılmaya çalışılmalıdır. “Araştırmalar olumlu sonuçlar veren doğru kararların iki özelliği olduğunu göstermiştir. Bunlardan biri karar vericilerin bilişsel kaynakları diğeri ise karar vericilerin karar verme sürecinde başvurdukları birbirleriyle etkileşimleridir. Bilişsel kaynaklar takım üyelerinin sahip olduğu değişik beceri, yetenek, bilgi ve bakış açılarıdır. Bu kaynakların çeşitliliği kararların kalitesini etkiler”(11). Unutmamalıdır ki liderin o anda bulamadığı fikir ekipteki birinden gelebilir. Lider ekiptekilerin görüşlerini almayı, uygulamayı otorite kaybı olarak görmemelidir. Bu bir tür ortak çözüme ulaşma yoludur. Olumlu etkileşim ve taraflar arası uyum çok önemlidir. Liderin çatışmadan kaçınması ancak tartışacak zamanın olmadığı, kararlarının doğruluğuna güvenmek zorunda kaldığı zamanlarda uygun olabilir.

Her iki taraf içinde tüm çatışma yönetimi stratejilerini uygulayan sadece yönetim kurulu üyeleridir (Tablo 8,9). Bu durum yönetim kurulu üyeleri sayısının diğer görev dağılımlarına göre fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çatışmanın katılımcıların moralleri üzerine etkisine bakıldığında katılımcıların olumsuz (%64.2) etkilendikleri görülmektedir (Tablo10). Aynı zamanda çatışma performanslarında da büyük bir düşüş (%60.4) yaratmıştır (Tablo12). Çatışmanın performansı yükselttiğine dair sonuç alınmaması önemlidir. İncelenen birçok örnek olayda katılımcılar çatışma sonrası kulübe karşı soğukluk hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu olumsuz sonuçlar çatışmaların yapıcı olmaktan uzak yıkıcı çatışmalar olduklarını göstermektedir. Yıkıcı çatışmalarda “örgütün verimliliği sarsılmaya-düşmeye başlayabilir, iş görenlerin ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşturabilir, iş görenler arasında soğukluk ve sosyalleşmeye uzak kalma gibi sonuçları da doğurabilir” (13). Kaza ve sakatlanma tehlikesinin yüksek olduğu doğa sporlarında yıkıcı çatışmaların etkileri sadece tarafların değil tüm ekibin üzerinde görülebilir. Moral bozukluğu; motivasyon azalması veya kaybı, isteksizlik, dikkatte azalma, reaksiyon zayıflığı ve performansta düşüş gibi etkilere yol açabilir.

Karşı tarafın moral (%49.1) ve performans (%52.8) düzeyinin çatışmadan etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 11,13). Bu sonuçlar katılımcıların algıları doğrultusunda elde edilmiştir. Yani doğruluğu katılımcıların yanlı olabilecek düşüncelerine bağlıdır.

Olumsuz çatışmalar ve bu çatışmaların sonuçları kulüplerin örgütsel iklimini, kültürünü ve iletişimini doğrudan etkileyen durumlardır. Ya da kulüplerin iklimi, kültürü ve iletişimi olumsuz çatışmaları tetikleyebilir. Her iki durumda da örgüt zayıf duruma düşer. Bu durumun etkileri doğada daha ağır sonuçlar verebilir. Kulüplerin fikir ayrılıklarına değer veren, fikir ayrılıklarını destekleyen ve ihtilaf durumlarını iyi yönetebilecek politikaları benimseyen yapıya kavuşturulması gereklidir.

Çatışma yönetiminin doğa sporları üzerindeki önemini yurt dışındaki rehber yetiştirme programlarında görmekteyiz. Doğa sporları - rekreasyon alanları rehberlerinde; güçlü liderlik, beklenmedik ve kritik durumlarda sabırlı olabilmek, etkin ilkyardım becerisi gibi özelliklerin yanı sıra çatışma yönetimi becerisi de ihtiyaç duyulan kişisel karakteristik özelliklerdendir (14). Doğa sporlarında oldukça gelişmiş olan Yeni Zelanda, Tazmany ve Avustralya gibi ülkelerin ulusal destek görmüş Spor Eğitimi Paket Programını temel alan Rehberlik III. Kademe Sertifika programı dersleri arasında risk yönetimi, rapor tasarlama-geliştirme, sezon planlama gibi derslerin yanında çatışma yönetimi de bulunmaktadır (15).

Sertifika programlarının dışında üniversitelerin rekreasyon alanlarında da benzer dersler verilmektedir. Örneğin İngiltere’de Ferris Eyalet Üniversitesi, Rekreasyon Liderliği ve Yönetimi bölümü, Doğa Sporları Programında “İletişim ve Çatışma” adı altında ders vermektedir (16).

Benzer çalışmaların Türkiye’de de uygulanması yararlı olacaktır. Çatışma yönetimi içerikli derslerin ilgili üniversitelerin, kulüplerin ve federasyonların eğitim programlarına dahil edilmesi bu alandaki bilgi yetersizliğini giderecektir.

Sonuçlara yönelik şu öneriler getirilmiştir:

- Doğa sporları kulüplerinde çatışma yönetiminin önemi yeterince bilinmemektedir. Kulüp kapsamında konu hakkında bilgi edinilip, uygulanmaya çalışılmalıdır. İletişim kurma-dinleme gibi çatışma yönetimi becerilerinin kazanılması ve geliştirilmesi çatışmaların yönetimin de yardımcı olacaktır.
- Kulüplerin organizasyondan sorumlu kurulları veya birimleri çatışma yaratabilecek olası durumları mümkün olabildiğince faaliyetten önce belirleyip, çözümlenmelidirler. Geçmişte yaşanan benzer durumları göz önünden geçirmek sonraki çatışmalar için faydalı olacaktır.
- Malzeme sayısı, alımı ve paylaşımını açık hale getirebilecek bir sistem getirilmesi yararlı olacaktır. Böylece usulsüzlük iddiaları ve şüphelerinden kaynaklanan çatışmaların önüne geçilebilir. Benzer şekilde örgütün finansman durumunun da şeffaflaştırılması bu konu hakkındaki çatışmaları önleyebilir.
- Yurt dışında örneklerini gördüğümüz gibi üniversitelerin rekreasyon bölümlerinde, ilgili federasyonlarda, kulüplerin kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerinde çatışma yönetimine ilişkin dersler verilmelidir.
- Doğa sporlarında etkinlik gösteren kulüplerin fikir ayrılıklarına değer veren, destekleyen ve ihtilaf durumlarını iyi yönetebilecek politikaları benimseyen yapıda olması önerilir.
- Kulüplerde çatışmayı cesaretlendiren iklim oluşturulmaya çalışılmalıdır.

KAYNAKLAR

1. CAN, H., Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1997
2. KARİP, E., Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık, 12-18, 51-69, 1999
3. ALDAG, R.J., CUNNINGHAM, W.H., STORE, M.S., Business in a Changing World. Ohio : South - Western Collage Publishing, 1996
4. SCHMIDT, W.H., TANNENBAUM, R., Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü (çev. Bingöl, İ.). İstanbul : Bzd Yayıncılık, 2000
5. ALTUG, D., Örgütsel Davranış. Ankara : Haberal Eğitim Vakfı, 1997
6. NATIONAL TRAINING INFORMATION SERVICE., Deal With Conflict. Erişim: http://www.ntis.gov.au/cgi-bin/waxhtml/~ntis2/unit.wxh? page_ Erişim Tarihi: 2.12.2004.
7. SEEWALD, F. Outddoor Sports and The Environment - The Relationship of Humans to Nature in Theory and Practice. The TSSA 8th. International Sports Science Congress, Oral Presentatation-Proceeding Cd, 2004
8. THE TASMANIAN SPORT and RECREATION SKILL CENTRE., Certificate III. in Outdoor Recreation.Erişim:<http://www.skillcentre.tas.edu.au/Newapprenticeships/certificateIIIinoutdoorrecreation.htm>. Erişim Tarihi: 2.12.2004.
9. SOYALP. A., Halk Eğitim Merkez Müdürlerinin Çatışma Çözümleme Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2001
10. ALBERTA OCCUPATINAL PROFILES., Personal Characteristics. Erişim: <http://www.alberta-learning.ab.ca/occinfo/Content/Request Action>. Erişim Tarihi: 2.12.2004.
11. ERDOĞAN, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 1999
12. DREW, W., CARSTAN, K., VLIERT, E., Using Conflict in Organizations. London : Sage Publications, p.: 101-104,1997
13. BAŞARAN, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara, 1992
14. DEPARTMENT OF LEISURE STUDIES AND WELLNESS, FERRIS STATE UNIVERSITY., Recreation Leadership and Management. Erişim: <http://www.ferris.edu/htmls/fsucatlq/coursecatalog/ programs>. Erişim tarihi :2.12.2004.
15. THE RECREATION INDUSTRY TRAINING., Certificate III. in Outdoor Recreation. Erişim:www.rectrain.com.au/qualifications/outdoor, Erişim Tarihi: 2.12.2004.
16. AGEMANN, H. Sports and The Environment: Ways Towards Achieving The Sustainable Development of Sport . Erişim:<http://www.thesportjournal.org/2004Journal/> , 2003,Erişim Tarihi:2.12.2004.