

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİNDE MODERASYON TEKNİKLERİN KULLANILMASI¹

Bahar NERGİZ²
Muhammet DÜŞÜKCAN³

Geliş Tarihi: 25 Mart 2019
Kabul Tarihi: 14 Mayıs 2019

ÖZET

Çatışma kavramı; anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, zıtlıklar ve birbirlerine ters düşme gibi faktörlerden oluşmaktadır. 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

¹ Bu çalışma Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN tarafından danışmanlığı yapılan Bahar NERGİZ'in yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Mezunu, Fırat Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., İşletme Bölümü, bahar91x@hotmail.com

³ Doç.Dr., Fırat Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mdusukcan@firat.edu.tr.

Organizational Conflict And The Use Of Moderation Techniques In Managing Organizations Conflict

ABSTRACT

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.

Keywords: Organizational conflict, Conflict, Moderation techniques

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 karşılaştığı 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.

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 anlaşılrsa 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.

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. Söz konusu 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.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Çatışma Kavramı

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 süren 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 arzedebilmesi 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, zıtlıklar ve birbirlerine ters düşme gibi faktörler oluşturmaktadır. Çatışma, amaç ve çalışmalarını 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

çözümü 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).

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

1.2. 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.

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 iş birliği, derin düşünceler ve birlikte uygulamayı doğuracaktır.

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

Moderasyon, çıktılar 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.

1.3. 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 (Kümbetoğlu, 2008, 117).

2. METODOLOJİ

2.1. 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.

2.2. 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.

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).

2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Bu çalışmada 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.

2.4. 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

2.5. 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 yapıyor musunuz?

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 stresi 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 yaşamlarına 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'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin kitap okumayı hayatlarının bir parçası haline getirmeleri olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmalarına 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 zorlamısınız?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'lük 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 kılmaları 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 güler yüzlü davranmaları çatışmaya engel olacaktır. Eğitimde de bireylerin birbirlerine karşı tutum ve davranışlarının önemi üzerinde durulmuş ve bireylerin daha güler yüzlü, 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 buldukları 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 buldukları 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 buldukları 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 aktivitelere 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 yönelen 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'lik 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 oluşturacağı 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.

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 gütmesi 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 olabilir. 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 çözümlenmesi 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 çözümlenmesinin 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 aşılacaktır. 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

engellemebilmektedir. 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 yüzdesele 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 içerisindeki 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 eğitiminden sonra örgüt elemanları için kültürel 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 değişkenlik göstermesi muhtemeldir. Çünkü kamu kurumları ile özel kurumların yönetim şekli ve uygulanan politikaları birbirinden farklıdır. Ancak bu eğitim sonucunda ulaşılan sonuçların, ileride yapılacak olan benzer nitelikteki araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

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

KAYNAKÇA

BAYSAL, A.C. ve TEKARSLAN, E. (1996). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.

BOZ, İ. (2014). Gruplarla Çalışma Teknikleri (Moderasyon). Tarımsal Yayın ve Danışmanlık Kitabı Cilt II. Kırsal Alanda Çalışan Tarım Danışmanlarının Mesleki Yeterliliklerinin Artırılması AB ACID Projesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yayınları No:1, Tokat.

EREN, E. (2001). Yönetim ve Organizasyonda Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.

ERTEKİN, Y. (1993). Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, No:253, Ankara.

HOLT, D. (1993). Management: Principles and Practices, New Jersey, Prentice Hall Inc.

KÜMBETOĞLU, B. (2008). Sosyolojide Ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma Bağlam Yayıncılık, İstanbul.

RICKY W.G. (1996). Management, Houghton, Mifflin, Company, Boston.

ROSE R.C., SUPPIAH W.R., ULI J. ve Othman, J. (2007). A Face Concern Approach To Conflict Management-Malasian Perspective, Journal of Social Sciences.

RUBIN, J.Z. (1994). Models of Conflict Management, Journal of Social Issues , 50(1), s.33-45.

SCHMIDT W.H. ve TANNEBAUM R. (2000). “Farklılıkları Yönetmek”, Çev. İbrahim Bingöl, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, İstanbul.

THOMAS, W.K. (1990). Conflict And Conflict Management, Pws Kent Publising Company, Boston.

TJOSVOLD D. (1989). “Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach”, (Editor.M.Afzalur Rahim), Praeger Publishers, New York, s.43.

