

## BASIN İŞGÖRENLERİ ARASINDA YAŞANAN ÇATIŞMA OLGUSUNA ANALİTİK YAKLAŞIM

Ahsen ARMAĞAN\*

### *The Analytical Approach to individual and Interindividual Conflict in Press Enterprises*

The dynamics of interactive behavior at individual and interpersonal levels, and the resulting conflict play an increasingly important role in the press enterprises today's changing world.

Conflict at the intraindividual level involves frustration, goal conflict, role conflict and role ambiguity. Frustration occurs when goal-directed behavior is blocked. Goal conflict can come about from approach-approach, approach-avoidance or avoidance-avoidance situations. Role conflict and ambiguity results from a clash in the expectations of various roles possessed by an individual and can take forms of person and role conflict. Intra-role conflict, or interrole conflict. Interpersonal conflict was examined within the framework of transactional analysis and Johari window styles (Open self, hidden self, blind self, and undiscovered self) and of the three major strategies of interpersonal conflict resolution.

---

\* Yrd.Doç.Dr. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü

Taking interactional behavior theory as basis in the currant study, the subject of conflict has been focused and wiew point to conflict in press applicants have been analysed.

**Key Words:** Intraindividual Conflict, Interpersonal Conflict, Conflict Resolution, Transactional analysis

.....

## Giriş

Çok yönlü ve karmaşık birey olan basın görevlilerinin yaşamsal süreci, hem içsel hem de etkileştiği çevresel düzlemdeki bireylerle dışsal olarak denge ögesini yakalama mücadelesi ile geçmektedir. Ne yazıkki denge unsurunu yakalamak ve sürekli hale getirmek, gerek kendi iç dinamiklerindeki değişimden gerekse dış çevresel koşulların, kaotik oluşundan olanaklı olmadığı için de sık sık çatışma içine düşmektedir.

Çatışma; bireysel açıdan bakıldığında, fizyolojik ve sosyal psikolojik gereksinmelerin doyumuna engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hali (Eren 1984: 449), veya çok genel olarak, ya bireyin kendi içinde, ya da bireyler arasında en az iki temel farklılığın uyuşmazlığı (Özer 1997: 313) olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte çatışma olgusunun çok yönlü tartışılır ve değer hükmü ile dolu olmasından dolayı net tanımının verilemeyeceğini belirten bilim adamlarının çoğunlukta olduğu da belirtilmelidir. (Schmid, Kochan 1982: 14; Edwards 1983: 198; Kelly vd. 1985: 20) Bu nedenle çatışma olgusunu, içinde bulunduğu koşullara göre analiz edip, tanımlamak ayrıca, işlevsel

olup olmadığına karar vermek en uygun yöntem olarak görülmektedir.

Geleneksel akımın temsilcileri çatışmayı; yönetimin dikkatini dağıtması, kaynakların boşa harcanması ve zamanı tüketmesi açısından amaca hizmet etmekten uzak, zararlı ve gereksiz bir olgu olarak görmüşlerdir. Oysa bugün çağdaş bakış açısı ile çatışma, hem bireysel hem de kurumsal açıdan kaçınılmaz ve yararlanılabilecek insani bir durum olarak görülmekte çoğu kez (Özer 1997: 314) bireyler ve kurumlar çatışma yaratmaya motive edilmektedir. (Pinkley 1990:117)

Yukarıda da belirtildiği gibi birçok yönüyle ele alınıp incelenebilecek olan çatışma olgusu bu çalışmada basın görevlilerinin içsel (intraindividual) çatışmaları ve ona neden olan etkenler; "bireysel hayal kırıklığı, saptanılan amaca erişim ve yerine getirmek durumunda oldukları rol örüntüleri" çerçevesinde analiz edilmektedir. Ayrıca görevlilerin birbirleri ile olan iletişim ve davranış örüntülerinden kaynaklanan çatışma durumu da (interindividual) etkileşimsel davranış kuramı ile açıklanmakta ve çatışma çözüm stratejilerine de yer verilmektedir.

### **I. Basın Görevlilerinin Yaşadığı İçsel Çatışmalar**

Genellikle gereksinmeler, dürtüler ve amaçların gerçekleşmesinden oluşan motivasyonel döngü bireyin denge ve doyum durumunu belirler. Ancak gerçek yaşamda bu döngüyü her zaman yakalayarak doyuma ulaşmak mümkün görünmemektedir. Gerçek yaşam aynı zamanda engellerle doludur. Bu nedenle amaca yönelen kuvvetli dürtülerle, gerçekleştirilecek amaç arasında

çıkan her türlü engellerin önem ve yoğunluğuna göre de üstesinden gelinebilecek ya da gelinemeyecek iç çatışmalar yaşanmaktadır (Luthans 1994: 371).

Özellikle günümüz koşulları dikkate alındığında, basın görevlilerinin karşılanamayan oldukça çeşitli ve rekabet halindeki beklentileri ve doyurulamayan gereksinimleri, yerine getirmek zorunda kaldıkları birbiri ile çelişkili rol düzlemleri, gene gerçekleştirmek istedikleri amaçlarının karşısına çıkan engeller bireyi kolayca iç çatışmaya sürükleyebilmektedir.

Burada görevlilerin yaşadığı içsel çatışma üç başlık altında toplanmaktadır.

### **1.1. Hayal Kırıklığına Bağlı İç Çatışma**

Hayal kırıklığı, gerçekleştirilmesi arzu edilen amaca yönelik dürtülerin, engellenme (psikolojik ya da fiziksel) ile karşılaşması sonucunda yaşanan umutsuzluk ve gerginlik hali olarak tanımlanabilir. Buna bağlı olarak da iç çatışma yaşanılmaktadır.

Bu durumda birey, hayal kırıklığını ortadan kaldıracabilecek içsel savunma mekanizmalarına başvurmaktadır. Savunma mekanizmaları çoğu zaman bireyin farkına varamadığı tepkisel davranış türleridir. Bunlar "agresif" belirtiler, saplanma, geri çekilme ya da kendisi ile "uzlaşım" sağlama belirtileri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin; terfi etmeyi bekleyen bir muhabirin işine son verildiğini öğrenmesi durumunu ele alacak olursak, muhabir terfisini beklemeye motive olmuşken onun işten uzaklaştırılması (engellenmesi) onda hayal kırıklığına bağlı iç çatışma yaratacaktır. Sonuçta bireyin organizması ve psikolojik yapısı çatışmayı ortadan kaldıracı için savunma

mekanizmalarına yönelecektir. Bu durumda işgören “agresif” (bağırıp, çağırma vb.) davranışlar gösterebileceği gibi, diğer savunma mekanizmalarından herhangi birini de gösterebilecektir. “Geri çekilebilecektir” (işe ilgisiz ya da işsiz kalmayı istemek), “saplanma” (işine son verilmemiş gibi aynı kuruma tekrar müracaat etme) durumunu yaşayabilecektir ya da “uzlaşım” (kendisine iş bulmaktan sa işten uzaklaştırılanlar derneği oluşturup aktif bir katılımcı olmak) belirtileri göstererek, iç çatışma ile baş etme yollarını deneyecektir.

İçsel çatışmaları üzerinde yoğunlaşan bilim adamları, içsel çatışmaların hem işlevsel hem de işlevsel olmayan yönlerinin olduğunu belirtmektedirler. (Gruneberg vd. 1984: 176)

Makro açıdan bakıldığında, bireyin yaşadığı hayal kırıklığına bağlı çatışma sürecinde işletmelerin de olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Açık bir anlatımla iç çatışma yaşayan bir görevli, daha fazla alkol ya da bağımlılık yaratan maddeye ya da trankilizan kullanmaya eğilimli olmakta, kendisini daha çok hastalıklı ve isteksiz hissetmekte bunun yansıması olarak ta; ara tatil süresini uzatarak, işe konsantre olamayarak, üretim düşüşleri ve örtülü maliyet artışları yaratarak, kurumuna da zarar verebilmektedir.

Bunun karşıtı olarak az miktardaki hayal kırıklığına bağlı iç çatışmaların hem bireysel hem de kurumsal açıdan yarar sağlayacağı da belirtilmektedir (Gruneberg 1984: 175)

Özellikle başarı odaklı güdülere sahip, yarışmacı özellikli ve yüksek beklenti ve gereksinim düzeyine sahip, kendilik bilincinin olumlu olduğu, güvenli olan iş görenler için zaman zaman hayal kırıklığına bağlı çatışmalara uğramaları, işlerini daha iyi yapmaları

ve kişisel olgunluğa erişmeleri açısından çok daha etkili olabilmektedir. Hiç şüphe yok ki hayal kırıklığına bağlı çatışmaya uğrayan işgörenin geleneksel savunma mekanizmasına göre ilk aşamada (agresiflik, kin, nefret duygusu gibi) bir tepki göstereceği düşünülebilir. Ancak engel sonucunda yaşanan hayal kırıklığı, performansta ilerlemeyi de sağlayabilecektir. İşgören engelin üstesinden gelebilmek için daha ısrarlı davranarak (saplantı) ya da farklı örgütsel amaçlara yönelebilecektir. (uzlaşma) (Timothy v.d. 1973: 148)

Bilimsel literatürler, savunma mekanizmalarının, bireyin psikolojik ayarlama sürecinde önemli rol oynadığına dikkatleri çekerken, bireyin kişiliği üzerinde dominant etki yaratan savunma mekanizmalarının psikolojik olarak patolojiye neden olduğunu, ancak bunun tam tersi olarak, hayal kırıklığının üstesinden gelmeyi başaranlar için ise, yarar sağladığını vurgulamaktadırlar.

Basın işletmelerinde görev yapan işgörenlerin engellemelere ve hayal kırıklığına bağlı çatışma karşısında göstereceği reaksiyonlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir (Koptagel 2002, Eren 1990:38)

Neden Bulma: İşgörenin artan bir enerji ile gerçek ya da gerçek olmayan yetersizlik duygusuna mantıklı açıklama getirmesi ve düş kırıklığını yumuşatması.

Fantezi Geliştirme: Hayal gücünü harekete geçirerek, gerçeklerden kaçınma.

Yön Değiştirme: Bireyin kızgınlığını gerçekten kızdığı kişi yerine, daha az zarar gelebilecek birine yöneltmesi.

Negatif Davranma: (Negativizm) Aktif ay da pasif olarak bilinçsizce direnç gösterme.

İnkâr Etme: Olayların varlığını ya da yaşanmışlığını anlayamamazlıktan gelerek inkâr etme.

Yansıtmâ: Bireyin eksikliklerini, yenilgilerinin sonucunu, suçunu ve korkularını, başkalarında görme davranışı.

Dönüştürme: Zorlama yaratan çevresel durumlardan kaçınabilmek amacı ile gerçek organik nedeni olmayan nevrolik düzeyde savunmaya geçme. Örneğin başağrısı, nefes alma güçlüğü, çarpıntı, bayılma ya da felç geçirme gibi.

Çözülme: Anksiyelerin ve çatışmanın yoğun olduğu durumlarda kişilik düzeninin bozulması ve savunma mekanizmasının kişi üzerinde egemenlik kurması.

Duygusal Soyutlanma: Psikolojik olarak çevresi ile ilişkisini keserek yeni uğraş edinmesi.

Bilinç Altına Bastırma: Kişinin istemediği ona acı veren istek ve arzuları bilinç dışına iterek orta tutması belirtileri rüya, sanrı ya da dil sürçmesi vb.

Duygudaşlık ve Boyun Eğme: Kişinin sürekli ödün vererek kendisini kabul ettirmesi ve sürekli iyi insan olma ya da sevgiyi kazanma eğilimine girmesi.

Telafi: Bireyin kendini zayıf gördüğü bir alandaki eksikliğini, kuvvetli olduğu başka bir alandaki başarı ile örtmeye çalışması.

Karşit Tepki Oluşturma: Baskı altına alınmış düşman ve duyguları, sevgi gösterileri, sevecenlik, savunuculuk ya da abartılmış ilgi ile maskelemek.

Yüceltme: Gerçekleştirilmesi olanaksız olan gereksinimleri, toplumun değer vereceği yönde düşünsel ve sanatsal yönden gerçekleştirmek.

Gerilme: Bireyin engel karşısında önceki olgunlaşmamış dönemlerine dönmesi.

Saplanma: Bireyin ısrarlı bir şekilde belirli bir konuda üzerinde durması.

Mantığa Bürünme: İşgörenin başaramadığı bir şeyi mantıksal açıdan açıklaması, mazeret bularak davranışını makul göstermesi.

Özdeşleşme: Bireyin bir başkasının özelliklerini, özenir bulduğu için, kendisi olmaktan çıkıp, özendiği kişinin özelliklerini ve davranışlarını kendine maletmesi.

## **2.Amaç Çatışması**

Basın görevlileri için diğer bir çatışma kaynağı da amaç çatışmasıdır. Amaç çatışması, bir amaca ulaşmanın, diğer amacı elde etme olasılığını ortadan kaldırdığı durumlarda, bireyin içinde yaşadığı çatışma türüdür. Bu çatışma türü üç grup altında toplanabilir. (Hellrigel v.d. 1992: 254) (Rathus 1990:437)

a)Yaklaşma-Yaklaşma çatışması: İşgörenin, iki ya da daha fazla kendisi için olumlu ve seçkin amaçlara motive olup bunlardan birini seçmek durumunda kaldığı zaman yaşadığı çatışma durumudur.

Hem bireysel hem de kurumsal açıdan en uygun olan çatışma türüdür. Bireyler çok cazip amaçlardan bir tanesini seçip, diğerini kolayca elemine ederek, çatışmaya son verirler. Örneğin bir araştırmacı gazetecinin kendisini popüler hale getirebilecek yurt



içindeki ya da yurt dışındaki araştırma konularından birisini seçerek çatışmasına son vermesi gibi.

Şüphesizki burada da bazı kaygılar ve gerilimler yaşansa da sorunu çözmek burada daha kolay olabilecektir. Bu çatışma durumu Festingerin geliştirdiği bilişsel tutarsızlık kuramı ile de analiz edilebilir. Tutarsızlık hali psikolojik olarak rahatsız olma ve çatışma durumunu ifade etmektedir. Kuram bireylerin iki ya da daha fazla birbiri ile uyan ya da uymayan alternatifle karşılaştığında tutarsızlık içine düştüğünü ve tutarsızlığı elemine etme konusunda aktif bir motivasyon gösterdiğini kabul eder. Sonuçta birey, bilişsel olarak, seçeneklerden birini rasyonalize ederek, diğer seçeneklerden daha iyi olduğunu kabullenir ve seçiminin doğru olduğuna inanarak, diğer alternatifleri görmekten ya da bu konuda argumana girişmekten kaçınır ve çatışmaya son verir (Luthans 1994: 375).

**b)Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:** Özellikle çalışma hayatındaki işgörenin en çok içine düştüğü çatışma durumudur. Bu çatışma türü tek amaçla ilgilidir. Bireyin tek amaca yaklaşmaya motive olduğu zamanda, aynı anda, o amaçtan kaçındığı durumda içine düştüğü çatışma durumudur.

Bireyin içsel çatışmayı en üst seviyede yaşadığı durum hali, amacın pozitif yönüne yaklaşma ile amacın negatif yönünden uzaklaşma mesafesinin eşit hissedildiği durumdur. Bu noktada bireyin organizması durmakta, kaygı düzeyi had safhaya çıkmakta, kararsızlık, rahatsızlık ve gerilim maksimum noktada yaşanmaktadır. Çoğu iş görenlerde, ülser, depresyon gibi belirtiler kendisini iyice hissettirmektedir.

İşgörenin bu durumdan kurtulmasının iki yolu vardır. Amacın ya pozitif veya negatif tarafını seçmek. Şüphesiz ki, organizma amaca yaklaşmak için mesafenin kısılması ve zamanın daralmasına göre, amacın pozitif yönüne yaklaşma eğilimi gösterecektir ancak bu eğilim, aynı amacın negatif yönünden uzaklaşma eğiliminden daha az kuvvetli olacaktır.

Özellikle stratejik planlar gibi önemli planlarda ve genel herkesi ilgilendiren planlarla uğraşan yöneticilerin riski göze alamadıkları için, amaçtan kaçınma eğilimine daha istekli olacakları söylenebilir.

Burada amacın pozitif ya da negatif yönü iyi değerlendirilip bir tanesi üzerinde odaklanıldığında iç çatışma'da bilişsel tutarsızlık kuramı çerçevesinde çözümlenmiş olmaktadır.

c) Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Örgütsel davranış konusunda çok etki yaratmayan ancak bireyi doyumsuzluğu sürükleyebilen bir çatışma türüdür. Kaçınma-kaçınma çatışması, işgörenin iki ya da daha fazla olumsuz amaçlardan birini seçmesi durumunda içine düştüğü çatışma durumudur. Birey her ikisini de seçmeyerek çatışmayı sona erdirebileceği gibi ki bu durumda sorun çözülmemiştir. Olumsuz seçeneklerden bir tanesini seçerek de çatışmaya son verebilir. Özellikle yatay ve esnek organizasyonlarda bu tip çatışma ile karşılaşmak kolaydır. Tıpkı hapisanedeki mahkum, ya da hastahanedeki hastaya benzetilebilir. Hareket alanı sınırlıdır. Örneğin işinden ya da yöneticisinden mutlu olmayan ancak işsizlik sorununun bilincinde olarak görevine devam eden muhabirler gibi.

### Amaç Çatışması Perspektifi:

Yukarıda incelenen üç çeşit amaç çatışmalarının zararları olduğu kadar yararlarından da söz edilebilir. Şöyleki; Yaklaşma-Yaklaşma çatışması bireyde stres yaratmayan, ancak dünyanın iyi güzel kapısını aralayan çatışma türüdür. Diğer yandan Yaklaşma-Kaçınma çatışması, daha üst düzeyde amaçların edinilmesine katkı sağlayan, işgöreni daha dikkatli proaktif planlamaya iten ve yöntem ve teknikleri kullanma alışkanlığı kazandıran çatışma türüdür. Kaçınma-kaçınma çatışması ise, beliren problemlerin nedenlerini sorgulamaya eğilimli kılan bireyler üzerinde uyarıcı etki yaratan ve uygun düşünme yapılına dikkatleri çeken, çatışma türleri olduğu ifade edilebilir.

### Rol Çatışması:

Rol, bireyin bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da formal statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. (Myers 1990:179) Rol çatışması ise rol yükümlüsü bireyin beklenti ve taleplerinin birbiri ile uyum sağlamadığı ya da ters düştüğü durumlarda içine düştüğü sıkıntı halidir.

Çağdaş toplumun bir üyesi olarak yaşamını sürdüren bireyin başarılı olarak yerine getirmek durumunda olduğu sayısız rolleri vardır. Özellikle sosyal rolleri çocukluğundan başlayarak ardışık olarak devam eder. Çocuk, öğrenci, arkadaş, eş, anne, baba, büyükanne-baba gibi, bu rollerin her biri kişiden davranış beklentilerinin tanımlamasıdır.

Çağımızda rollerin sayısındaki artışa koşut olarak birey sayısız rolleri yerine getirmek durumundadır. Örneğin esnek yapıllı, bir basın işletmesinde çalışan bir görevli; muhabir, ekip çalışma

başkanı, danışman, sistem analisti, departman şefi, başkan yardımcısı vs. gibi aynı kurumda farklı rolleri yerine getirmek durumunda kaldığı zaman bu dikey ve yatay nitelikli rollerin hepsini beklenildiği tarzda yerine getiremeyebilir.

Analitik olarak rol çatışmasının nedenleri incelendiğinde genelde, işgörenlerin üç tip rol çatışması ile karşılaştıkları gözlenmiştir. (Mansfield,1987:123)

Birinci tip çatışma; bireyin kişilik yapısı ve onun yerine getirdiği roller arasındaki çatışmadır. Örneğin, sakin yapılı bir işgörenin, sıkı denetim gerektiren yöneticiliğe atanması durumunda, işgören oto denetime gönülden inanan birisi işe, fiziksel olarak çalıştığı kişileri sert bir denetime tabi tutamayarak ve kişiliği ile rolü arasında bir çatışma yaşayabilecektir.

İkinci tip çatışma; rol içi çatışmalardır. Üstlendiği rol ile, yerine getirdiği rol beklentisi farklılık taşıyabilir. Örneğin, yöneticinin, demokratik ya da otokratik davranacağı kestiriminde bulunmaması gibi.

Üçüncü tip rol çatışması; ise roller arası çatışmadır. Örneğin, iyi bir araştırmacı gazetecinin, özel hayatında da dedektif gibi davranması. Gazeteci özel yaşamının tümüyle kayıp gittiğinin farkında bile varamayacaktır.

Sınırsız sayıda örnekler verilebilirse de, rol çatışmalarının, rol boşluğundan mı, ya da rol çatışmasından mı kaynaklandığının saptanması rol çatışmalarına çözüm bulmanın en gerçekçi yolu olarak görülmektedir.

## **II. Basın Görevlilerinin Yaşadığı Kişiler Arası Çatışma (Interpersonal Conflict)**

Bireylerin iç çatışmasında yaşananlar kadar, işgörenlerin ikili ya da çoklu ilişkilerinden, ya da karşılıklı etkileşimsel dinamiğinden kaynaklanan çatışmalarda, basın işletmelerinde oldukça fazla gözlemlenen çatışma türü arasındadır.

Etkileşimsel çatışmaların kaynağı; bireyler arasında en az iki temel farklılığın uyuşmazlığına bağlanabilir. Geleneksel görüşü savunan sosyal bilimciler bireyler arası çatışmayı her ne kadar zararlı, gereksiz ve amaca hizmet etmekten uzak görme eğilimini taşıyorlarsa da çağımızdaki görüşler, farklı kutupta toplanmaktadır. Bireyler arasındaki en az iki temel görüş ve düşünce farkı, olayların anlaşılıp daha iyi analiz edilmesinde, tartışılıp alternatif önerilerin geliştirilmesine, yaratıcılığın ortaya çıkmasında ve uygun çözüm yollarının saptanmasında, kaçınılmaz bir durum olarak görülmektedir. (Özer 1997: 314) Şüphesiz ki bu durum işgörenlerin olayları kişiselleştirmemesi, egosantrik düşünmeyip, yanlış atıflarda bulunmaması ve empatik bir iletişim kurabilmesi durumunda geçerlilik kazanmaktadır.

Kişilerarası çatışmanın analitik perspektiften değerlendirilmesinde, insanlararası kabul ilişkisi analizi (Transactional analysis) ve Johari Penceresi (Johan Window) bize ışık tutmaktadır.

## **2.1.Bireylerarası kabule dayalı ilişkiler Analizi (Transactional Analysis)**

Eric Berne ve Thomas Harrison'un geliştirdiği temelini Freud ve diğer psikoanalistlerden alan, bireylerarası kabule dayalı ilişki analizi üç bölümden oluşmaktadır. (Luthans v.d 1994:387)

Freud'ün temellendirdiği yapısal kişilik kuramına göre kişiliği belirleyen üç katman vardır. İd (Alt Ben), Ego (Ben) süperego (Üst Ben). Bireyin davranışı bu üç sistem arasındaki etkileşimlerin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

Bireyin kişilik yapısının belirlenmesinde Ego merkezi bir rol oynar. Gerçeği tanımlar ve yansıtır. Rasyonel olduğu için, İd'den gelen, kalıtsal, içgüdüsel olan pisijik dürtüleri baskı altında tutar. Süperego ise vicdani belirler ve hipotetik karakter gösterir, sürekli olarak ego'yu sınavdan geçirir.

Bireylerarası kabule dayalı ilişki analizinde, yapısal kişilik kuramı temel alınarak üç ego yapısı, yeniden belirlenmektedir. Ancak burada "İd-çocukluk", "ego-yetişkinlik", "süperego ise ebeveynlik" kavramı ile özdeşleştirilir.

Çocukluk ego yapısına göre; birey, karakteristik olarak düzensiz hareket etmekte, ya itaatkar, boyun eğen ve kurallara uyan veya duygusal, heyecanlı, isyankar, itaatsiz, başkaldıran davranışlarda bulunmakta, adeta gelişmemişliği simgelemektedir. Örneğin bir işgören bazen amirinin en iyi bildiğini ona ifade etmekte, bir başka zamanda iş akışında, bağırıp çağırabilmekte ya da göz yaşlarına boğulabilmektedir.

Yetişkin ego yapısında ise, birey olgun davranış örüntüsü sergilemekte, olaylara soğukkanlılıkla yaklaşarak,rasyonel çözüm

yolları aramakta, uygun olan verileri toplamakta, dikkatlice analiz ederek alternatif seçenekler arasından en uygun olanı seçmektedir. Nesnelidir, iyiyi, doğruyu ve güzeli yaratma çabası içindedir.

Ebeveyn ego yapısında birey, herşeyi kendisi belirleyen, merkezci bir ebeveyn gibi davranır. Ya çok korumacı, sevgi ile yaklaşan veya son derece acımasız, eleştiren, yargılayan bir davranış örüntüsü sergiler.

Aynı zamanda ebeveyn ego yapısındaki birey, kural ve prosedürleri bir sığınak olarak görmektedir. Gerektiğinde kuralları acımasızca uygulayabilmektedir. Örneğin; işgöreni işten çıkarmakla suçlayabilir, bireye işinin başına derhal dönmesini hatırlatabilir, ne için para kazandıklarını sık sık yineleyebilir vb.

#### Ego Yapıları Arasındaki İlişkiler

Berne ve Harrison (Lutthans 1994, 380) her ne kadar birey üzerinde ego yapılarının bir tanesinin daha egemen olduğunu savunsalarda, bu üç ego yapısının da bireyde bulunmasının birey için sağlık belirtisi sayılacağı fikrinde birleşmektedirler. Bununla birlikte, yetişkin ego yapısının, çocuk ve ebeveyn ego yapısına göre, bireyler arası etkileşim ve ilişki örüntüsünde daha tercih edilir olduğunu da ayrıca önemle belirtmektedirler.

Bireylerarası ilişkiler söz konusu olduğu zaman, esas olarak bir bireyin ego yapısının, diğer bireyin ego yapısı ile, hangi durumlarda uyum içinde, hangi durumlarda çatışma içine düşecekleri önem taşımaktadır. Bu nedenledir ki ego yapıları arasındaki ilişkiler insan ilişkileri yapılarının analizinde de temel teşkil etmektedir.

### **a)Bütünleyici Ego Yapıları İlişkileri**

Bütünleyici ilişkiler, çoğu zaman bireylerin ego yapılarının birbiri ile uyumlu olduğu ilişki türleridir. Bu ilişki türlerinde çok az düzeyde çatışma yaşandığı, görgül araştırmalarca saptanmıştır. Açık bir anlatımla; eğer bir bireyin kendi ego yapısına göre gönderdiği mesaj, ya da sergilediği davranış, etkileşime girdiği diğer bireyin ego yapısı tarafından aynen alınıp, buna uygun, beklentilerini karşılayacak biçimde yanıt ya da davranış gösteriliyorsa, burada ego yapıları arasında birbirlerini bütünleyici bir ilişki örüntüsü gelişmekte ve çatışma düzeyleri de buna koşut olarak minimum düzeye indirgenmektedir.

Bütünleyici ego yapı ilişkileri üç başlık altında toplanmaktadır.

a.a)Ebeveyn ego yapısı ile çocuk yapısı arasındaki iletişim ve davranışlar, bütünleyici olmaktadır. Örneğin bir basın işletmesinde yönetici (ebeveyn ego yapısında) işgören (çocuk ego yapısında) ise aralındaki mesaj alışverişi "makaleyi derhal tamamla ve bana getir" mesajına alınacak yanıt "o saçma yazıya ayıracak zamanım henüz yok" tarzında olabilecektir. Bu etkileşim tarzı bireyler arasında bir çatışma yaratmayabilecektir.

a.b)Yetişkin ego yapısı ile yetişkin ego yapısındaki iletişim ve davranışlar hem bütünleyici, hem de en çok aranılır nitelikte olanıdır. Örneğin yetişkin ego yapısına sahip bir işgören arasındaki iletişim şu şekilde geçebilecektir. "Hazırladığım makaleyi yayına girmeden önce okuyabilir miyim"e karşı, "bu konuda sizin görüşlerinizi almak isterim" şeklindeki geri bildirimde olduğu gibi.

a.c)Çocuk ego yapısı ile ebeveyn ego yapısı arasındaki ilişkilerde nadir görülmeyle birlikte, bazı basın organizasyonlarında



rastlanılan ve minimum düzeyde çatışma yaratabilen etkileşim kalıpları arasındadır. Örneğin yönetici çocuk ego yapısında olduğu halde, işgören ebeveyn ego yapısını taşıyabilir, bu durumda karşılıklı iletişim kurmak istediklerinde, “işgören, bana makaleyi yazmamda yardımcı olmalısınız”a karşın yönetici “çocuklar gibi benim üzerimde baskı yapıyorsun”... şeklinde bir geri bildirim verebilir.

### **b)Çapraz Ego Yapı İlişkileri**

Karşılıklı iletişim ya da etkileşimsel ilişkiye giren bireylerden birisinin, kendi ego yapısına göre gönderdiği mesajın ya da davranışın, diğer bireyin ego beklentilerine uymayıp, reaksiyonla yanıt verdiği durumlarda ortaya çıkan örüntüdür ki bunun sonucunda çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Çapraz ego ilişkileri daha çok; ebeveyn ego yapısı ile yetişkin ego yapısı ya da tam tersi, yetişkin ego yapısı ile çocuk ego yapısı arasındaki ilişkilerde görülmektedir.

Çapraz ego yapı ilişkileri genelde, özbenliği yaralayıcı, duyguları incitici ve hayal kırıklığı yaratıcı olmaları nedeni ile, hem birey hem de kurumsal açıdan disfonksiyonel görülmekte ve çatışma yaratmaktadır.

### **c)Örtük ya da Dolayimli ego ilişkileri**

Örtük ego ilişkilerini analiz etmek oldukça güç ve karmaşıklık göstermektedir. Bunlar tıpkı çapraz ilişkiler gibi yıkıcı, yaralayıcı, incitici, disfonksiyonel olduğu için, hayal kırıklığı yaratıp kolayca bireyleri çatışmaya sürükleyebilmektedir. Örtük ilişkilerde birey mesaj gönderirken, ya da davranışta bulunurken iki ego yapısını da devreye sokmaktadır. Örneğin sözel mesajı yetişkin ego yapısını

yansıtabilir. Fakat söylediği şeyin anlamı metaforlarla doludur. Anlamı ebeveyn ego yapısını yansıtabilir. Örneğin kapısının herkese açık olduğunu sözel olarak ifade etse dahi, sözel olmayan davranışları ile, kendi sorununu kendiniz halledin mesajını verebilir.

#### **d) İlişkilerde Sosyal Destek Kavramlarının Kullanılması ve Oyun Oynama**

Her kültürün ya da alt kültürün kendine özgü yüceltici ya da yericisi anlam ifade eden sözel ya da davranışsal sembolleri vardır. Kucaklayıp bağrına basmak, sırtını okşamak, tebrik etmek, sevgi ifadeleri kullanmak gibi, bu semboller bireysel ilişkilerde kullanılmadığında, ya da abartılı kullanıldığında birey negatif anlamlandırmalarda bulunacağı için sosyal destekten yoksun kalmakta ve çatışma yaşayabilmektedir.

Gene bir kurum içinde bireyler arası ilişkilerde son derece akıllıca, mantıklı fakat incitici olabilen dolayım, gizli kapaklı oynanabilen oyunlar vardır. Martinko'nunda belirtildiği gibi bu oyunlar, "Şimdi seni yakaladım" (bir hatada herkesin içinde seni küçük düşürebilirim). "Zavallı ben" (kendine yetersizlik ve acıma ile yaklaşım karşısındakini kandırmak), "Ben bir kahramanım" (yetersizliğini görüp seni sadece ben kurtarabilirim), "Yüksek dağları ben yarattım" (ne kadar güvenli güvenilir, olağanüstü olduğumu her an kanıtlayabilirim), "Müfettişlik" (seni adım adım izleyip hatanı abartabilirim), "Evet, fakat" (sen herşeyi iyi yapsanda, bir gerekçe ile onu ortadan kaldırabilirim) vs. gibi (Martinko 1979:386)

İşgönerlerin birbiri ile ya da yönetici-işgöner arasındaki etkileşimlerde bu durum hem bireyin itibarını zedeleyici hem de

kurumun etkinlik verimlilik ve performansını zayıflatıcı bir durum olarak görülmektedir. Dolayısı ile çatışma yaratabilecek bu oyunları kurum kültürü oluştururken basında elemine etmek, davranışlar arasında çatışmayı disfonksiyonel hale getirmeyeceği gibi, ilişki kalitesini de artırabilecektir.

## **2.2.Joharry Penceresi**

Joseph Luft ve Harry Ingham'ın isimlerinin kısaltılması ile geliştirilen Johary Penceresi dört bölümden oluşan bir dikdörtgen'den ibarettir. Johari penceresi insan ilişkilerinin dinamiklerini göstermesi ve aynı zamanda kişilerarası çatışmanın analizine de katkı sağlaması nedeniyle oldukça önemli bulunmaktadır. (Eren 1996: 476).

Pencerenin birinci bölümü açık benlik olarak anılmaktadır. Açık benlik, bireyin hem kendisini, hem de başkaları tarafından bilinen yanlarını belirler. Bu tarzdaki ikili ilişkiler de birey korumacı önlemlere gerek duymayıp saydam olduğu için minimum düzeyde çatışma yaşamaaktadır.

İkinci bölüm; bireyin kendisi tarafından bilinen ancak başkaları tarafından bilinmeyen gizli benlik yapısıdır. Etkileşim sürecinde birey diğerinin nasıl davranacağını kestiriminde bulunamayacağı için gizliliğini sürdürmeye yatkındır. Bu bölge potansiyel çatışma kaynağı olarak görülmektedir

Üçüncü bölüm, bireyin kendisi tarafından bilinmeyen buna karşın başkaları tarafından algılanan ve bilinen kısımdır. Bu bölüm kör bölge olarak bilinir. Bu etkileşim tarzında birey istemeden başkalarını incitebileceği için bu bölge de potansiyel çatışma kaynağı olarak görülmektedir.

Dördüncü bölüm ise, keşfedilmemiş benlik bölgesidir. Bireyin hem kendisi, hem de başkaları tarafından bilinmeyen bölgedir. Yanlış anlamaların, ters anlamaların kaynağı olması nedeni ile temel çatışma kaynağı olarak görülmektedir.

Çatışmayı ortadan kaldırma ya da yararlı hale dönüştürmenin yollarından birisi, gizli benlik yapısını azaltıp, açık benlik yapısını genişleterek güven ortamı yaratmaktadır. İkinci yol, kör bölgeyi azaltıp, açık bölgeyi geri bildirimlerle artırmaktır. Her koşulda, açık bölgeyi artırmak ve empati yaratmak çatışmayı çözecektir. Ancak bireylerin sürekli kendisini açması ve saydam olmasının ise zaman zaman riskli olduğu ve bir paha ödeneceği gerçeğini gene de akıllarından çıkarmamalıdır.

### **2.3.Etkileşimsel Çatışma Çözme Stratejileri**

Yukarıda belirtilen etkileşim analizleri aynı zamanda çatışma çözme analizleri olarak da kullanılmaktadır. Bunun dışında farklı üç stratejiden de söz edilebilir (Filley vd. 1976: 167)

Kaybet-kaybet çatışma çözme stratejisi: Etkileşimde bulunan iki tarafta çatışmayı çözmekle birlikte kaybetmektedir. a)İki tarafta orta noktada uzlaşarak, b)birbirinden ölç alarak, c)hakeme başvurma yolu ile d)bürokratik kurallara sığınarak çatışmayı çözmekle birlikte uzun vadede kaybetmektedirler.

Kaybet-kazan çatışma çözme stratejisi: Özellikle rekabet eden kişilerin ve grupların başvurduğu bir yöntemdir. Kişiler arasında ben, sen ayrımı yapılarak, enerjilerini amaca ulaşma yerine zafer ve yenilgide odaklaştırarak, olaylara kendi bakış açılarından yaklaşarak, sadece çözüm üzerinde durup amaç ve değerleri erteleyerek, olaylara kısa dönemli bakarak, çatışmayı

çözebilmektedirler. Örgütün tüm katmanlarında bu tip çatışma gözlemlenebilmektedir. Yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. Örneğin, kazanma dürtüsü yaratıp rekabeti hızlandıracağı, grup ruhu, grup bilinci ve grupta bütünleşme yaratacağı için, yarar sağlayacağı ifade edilebilir. Bunun yanında, uyuma konusunda baskı yaratacağı, sorgulamayı ortadan kaldıracacağı, yaratıcı çözüme yöneltmeyeceği içinde, işlevsel olmayacağı belirtilebilir. Ayrıca çatışmayı kaybeden tarafın mutlaka uzun süre kızgınlığını muhafaza edeceği ve olumsuz duygular besleyeceği de ilave edilmelidir.

Kazan-kazan çatışma çözme stratejisi: Bireylerin her iki taraf içinde yararlı olabilecek çözüm önerileri üretmeleri ile çözümledikleri çatışma türüdür. En karlı olanıdır ve iki taraf içinde ödül vadeci olarak görülmektedir.

### **Sonuç**

Günümüz basın işgörenlerinin içsel ve dışsal kaynaklı çatışmalardan kendilerini soyutlamaları olanaksızdır. Önemli olan çatışmayı bireysel ve etkileşimsel düzlemde yara almadan çözebilme bilincinde olmaları ve nasıl stratejiler ve teknikler izlerlerse işlevsel hale getirebileceklerini kestirebilmeleridir. Çatışmaya bu bağlamda bakıldığında gerek içsel ve gerekse dışsal kaynaklı çatışmaları yaşamak ve onlarla başedebilmek basın görevlilerinin olduğu kadar, basın kurumlarında gelişimine katkı yaratabilecektir.

### **Kaynakça**

- ARMAĞAN, A.(2001) Basın İşletmelerinde Yeniden Yapılanma, Engin Yayınevi, Ankara.
- EDWARDS, P. (1983) The Social Organization of Industrial Conflict, Black Well, Oxford.
- EREN, E. (1984), Yönetim Psikolojisi, 30.Yıl Yayınları, İstanbul.
- FELDMAN, D (1986), Managing Individual and Group Behavior in Organization, Mc GrawHill, NY.
- FESTINGER, L (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, Standford Press, California.
- FILLEY, C (1976), Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, NY.
- GRUNEBERG, M (1984), Social Psychology, John Willey, NY.
- HELLRIGEL, D (1992), Organizational Behavior, West Pub, MN.
- KELLY, J (1985), Strikes and Other forms of Industrial Actions, Mc GrawHill, NY.
- KOPTAGEL, G (2002) Tıpsal Psikoloji, [www.psikolojionline.com](http://www.psikolojionline.com).
- LUTHANS, F (1994), Organizational Behavior, Mc Graw Hill, NY.
- LUTHANS, F (1995), Employes Stealing on Job, Mc Graw Hill, NY.
- LUTHANS, F (1986), Drug Use on US Productivity, Mc Graw Hill, NY.
- USAL, A (2000), Davranış Bilimleri, Barış Yay. İzmir.

-MANSFIELD, R (1987), Dimensions of Conflict, Mc Graw Hill.  
NY.

-MYERS, G (1990), Social Psychology, Mc Graw Hill, NY.

-MARTINKO, J (1979), The Practice of Management Mc Graw  
Hill, NY.

-ÖZER, K (1997), Gerçekçi Yönetişim, Varlık, İstanbul.

-PINKLEY, R (1990), Dimensions of Conflict, Mc Graw Hill, NY.

-RATHUS, S (1990), Psychology, Winston, NY.

-SCHMID, S. and Kochan T. (1982), Conflict Mc Graw Hill. NY.

-TIMOTHY, W (1973), Pshology in Administration, Prentice  
Hall, NY.

-KAĞITÇIBAŞI, Ç (2000), Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim  
Yayınevi, İstanbul

