



THE LEADER'S ROLE IN CONFLICT MANAGEMENT AS MEDIATOR

Barbaros DAGLI¹, Unsal SIGRI²

¹Kara Harp Okulu. bdagli@gmail.com

²Baskent Univeristy. usigri@gmail.com

Keywords

Leader,
conflict,
conflict management
styles,
mediation,
alternative dispute
resolution (ADR).

ABSTRACT

The aim of this study is to explore if mediation can be used as an effective method in conflict management by leaders or not. Principals and vice-principals within this study are described as leaders while teachers are determined as the followers. For this purpose, a survey was made on 239 participants in five schools selected in Ankara, 22 principals and deputy principals were interviewed and a case study was conducted on 210 teachers. Content analysis, case study method, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation analysis were used in the analysis of data that is acquired by using the qualitative and quantitative methods together. Findings showed that relationship conflict is the most encountered conflict type at schools. It's determined that teachers prefer the integrating and compromising style, and similarly leaders prefer these two styles increasingly. In the interviews made with leaders, it is concluded that they are eager to intervene the conflicts, managed the mediation process, the conflicts effected disputants in two basic subjects - motivation and performance and they came to an agreement that the mediators are to be chosen from within the school. In the case study method that was applied on subordinates, it is observed that the followers are for resolving of the three cases by mediation and they have a perception of leaders as managing the current mediation process. When all findings are evaluated it is concluded that mediation is an effective method that can be implemented by leaders to resolve the conflicts at schools.

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE LİDERİN ARABULUCULUK ROLÜ

Anahtar Kelimeler

Lider,
çatışma,
çatışma yönetim
tarzları,
arabuluculuk,
alternatif uyuşmazlık
çözümü (AUÇ)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, liderlerin çatışma yönetiminde arabuluculuğu etkin bir yöntem olarak kullanıp-kullanamayacaklarını ortaya koymaktır. Araştırmada liderler, okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları, takipçiler ise öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu maksatla araştırmada; Ankara ilinde seçilen beş okulda görev yapmakta olan 239 öğretmene anket uygulanmış, 22 müdür ve müdür yardımcısıyla görüşmeler yapılmış ve 210 öğretmene örnek olay yöntemi uygulanmıştır. Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması ile elde edilen verilerin analizinde; içerik analizi, örnek olay yöntemi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, okullarda en çok ilişkisel çatışmaların yaşandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, karşılaştıkları uyuşmazlıkların çözümünde -çatışma yönetiminde- tümleştiren ve uzlaşan tarzı tercih ettikleri, benzer şekilde liderlerin de bu iki tarzı artan bir oranda seçtikleri belirlenmiştir. Liderlerle yapılan görüşmelerde; çatışmalara müdahalede istekli oldukları, arabuluculuk sürecini işlettikleri, çatışmaların tarafları motivasyon ve performans olmak üzere iki temel konuda olumsuz yönde etkilediği ve arabulucuların okul içerisinde seçilmesi konusunda uzlaştıkları sonucuna varılmıştır. Astlara uygulanan örnek olay yönteminde, takipçilerin, araştırma içinde yaratılan her üç çatışma türünün de arabuluculuk yöntemi ile çözümlenmesinden yana oldukları ve liderlerinin mevcut durumda arabuluculuk sürecini işlettikleri şeklinde algıları olduğu görülmüştür. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, okullarda yaşanan çatışmaları çözmede, arabuluculuğun liderler tarafından uygulanabilecek bir yöntem olduğu sonucuna varılmıştır.

1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, yaşamının her aşamasında çatışma ile karşı karşıyadır. Kişilerin çıkarlarının karşı karşıya gelmesi, kıt kaynakları kullanmanın zorlukları ve kişisel algılar çatışmayı kaçınılmaz bir duruma getirmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan örgütsel yaşam alanı, çatışmanın iş hayatına taşınmasına neden olmuştur. Bilimsel Yönetim Yaklaşımından günümüze, gerek farklı disiplinlerden araştırmacılar gerekse uygulamacılar çatışmalar konusunda çok sayıda çalışmaya imza atmıştır. İlk başlarda örgüt için olumsuz olarak nitelendirilen ve mutlaka çözülmesi gereken bir olgu olarak algılanan çatışmanın, giderek örgüt için faydalar getirebileceği düşüncesi gelişmiştir.

Çatışmaların günümüzde daha karmaşık hale gelmeleri, karşılıklı iki tarafın uyumsuzluğun çözümünde yetersiz kalmasına yol açmış, bu bağlamda çatışma yönetiminde son yıllarda gelişen bir alan ise “üçüncü tarafların müdahale yöntemleri” olarak adlandırılabilir “alternatif uyumsuzluk çözüm yöntemleri”dir. Bu yöntemler arabuluculuk, kolaylaştırıcılık, hakemlikten, hukuksal müdahaleye varan geniş bir yelpaze içerisinde ele alınmaktadır. Arabuluculuk, bu araştırmada derinlemesine incelenecek olan alternatif uyumsuzluk çözümü (AUÇ) yöntemidir.

Aslında kökenleri tarihin derinliklerine kadar uzanan bir yöntem olan arabuluculuğun örgüt yaşamına taşınması çok yenidir. Ülkemizde 2012 yılında “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu” ile hukuki sisteme yeni giren arabuluculuk, hukuki boyutunun yanında örgütler açısından da önemli bir anlam taşımaktadır. Örgütlerdeki liderlerin çatışmaları çözmede bu yola başvurmaları, çatışmaların daha olumlu, geriye dönüşü olmayan şekilde çözümlenmesine ve tarafların süreçten memnun ayrılarak, bozulan iletişim ve güven ortamının yeniden tesisinde yardımcı olmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Çatışmayı değişik bakış açıları ile ve değişik bilimsel disiplinlerin ışığı altında farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Çatışma konusu; özellikle 1970’li yıllardan başlayarak, başta ABD olmak üzere tüm dünyada, örgütsel yaşamın ilgi odağı haline gelmiştir. Ve hatta çatışmanın; biri insanların üzülmeye yol açan diğeri ise işgücü kayıplarına ve örgütlerin zaman kayıplarına sebep olan sonuçları, ülkeleri çeşitli organizasyonlar kurmaya, örgütleri ise bu olumsuzlukları minimize etmek maksadıyla eğitimlere aktif olarak katılmaya doğru itmiştir.

Örgütsel çatışma konusunda öncelikle Rahim’in çatışma tanımına bakmakta fayda olacağı değerlendirilmektedir. Rahim (2002)’e göre çatışma, “sosyal varlıkların (birey, grup, örgüt, vb.) arasında veya içinde ahenksizlik (dissonance), uyumsuzluk (incompatibility) veya itilaf (disagreement) olarak ortaya çıkan etkileşimsel bir süreçtir”.

Çatışma kavramının doğuşu insanlık tarihi ile eş değerdir. İnsanın olduğu her ortamda çatışmanın olması da doğal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Basit el işçiliğinden kitle üretimine geçilmesi şeklinde tanımlanan sanayi inkılâbı insanı artık üretimin içerisinde

daha aktif rol alan bir varlık haline getirmiştir. Bilimsel Yönetim düşüncesinin gelişiminden günümüze gelene kadar, yönetim anlayışı nasıl değişime ve gelişime uğradıysa örgütsel çatışma diye tabir ettiğimiz konu da değişime uğramıştır. Yirminci yüzyılın başlarında insanı bir makine olarak gören anlayıştan 1940'lı yıllara gelindiğinde uzaklaşarak, iş yaşamında bireyin sosyal bir varlık olarak algılanması çatışmanın algılanma ve çözüm modunda da bir takım değişimlere neden olmuştur. 1960'lı yıllardan itibaren çatışma başta ABD olmak üzere tüm dünyanın ilgi odağı olmuş ve 1990'lara gelindiğinde iş yaşamında en çok bahsi geçen kelimeler arasında beşinci sırada yerini almıştır.

Örgütsel bağlamda yaşanan çatışmalar içerisinde, grup içerisinde yaşanan çatışmalarla ilgili yapılan çalışmalar ilk başlarda ilişkisel ve görevle ilişkili olmak üzere iki tür üzerinde yoğunlaşmış (Jehn, 1995; Pinkley, 1990; Priem ve Price, 1991) daha sonra buna süreç çatışması da ilave edilerek sınıflandırılmıştır (Jehn, 1997; Jehn v.d., 1999; Jehn ve Mannix, 2001). Yaşanan çatışmanın türü ve grup üzerindeki etkileri de önem taşımaktadır. İlişkisel çatışmalar grup işleyişi üzerinde olumsuz etkileri olan çatışmalardır ve mutlaka sonlandırılması gerekmektedir (Deutsch, 1969; Evan, 1965; Jehn, 1995). Görevle ilgili çatışmalar ise kararların kalitesini artırarak grup üretkenliği ve verimliliğine olumlu katkısı olan çatışmalardır (Cosier ve Rose, 1977; Schweiger v.d., 1989; Amason, 1996). Süreç çatışması ile ilgili çalışmalar ise bunlardan sonra ortaya atılmıştır (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft ve Neale, 1999; Jehn ve Mannix, 2001). Süreç çatışmasının da gruplar için olumsuz yönlerinin olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Jehn, 1992; Jehn, 1997; Jehn, Northcraft ve Neale, 1999).

2.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma çözümü ve çatışma yönetimi arasındaki kavramsal fark, anlamsal bağlamdan daha fazlasını ifade etmektedir (Robbins, 1978; Boulding, 1968). Çatışma çözümü, çatışmanın yok edilmesi, azaltılması ve ertelenmesini ifade etmektedir. Wall ve Calliester (1995) çalışmasında üç önemli soru ortaya koymuştur: (1) İlimli bir çatışma arzu edilir mi? (2) Çok az bir çatışma çok fazla bir çatışma kadar işlevsiz midir? (3) Liderler örgütsel hedeflere ulaşmak için ara sıra çatışmayı desteklemeli midir? Bu soruların hepsinin yanıtı, hayırdır. Bu çalışma ile akademisyenlerin dikkati, çatışmanın işlevsel olduğu kadar işlevsel olmayan sonuçlar da doğurduğu hususu üzerine kaymıştır. Fakat yinede o zamanlarda yapılan çalışmalar çatışma çözümü kavramı içerisinde kalmış, çatışmayı yok etmek veya azaltmak düşüncesi bir süre daha devam etmiştir (Rahim, 2001).

Çatışma kavramını bir süreç olarak ele aldıktan sonra, çatışma yönetimini de bir süreç olarak algılamak ve problem çözme mantığı içerisinde bilimsel basamaklardan faydalanmak yararlı olacaktır. Çatışma yönetim sürecine farklı açılardan yaklaşan yazarlar bulunmaktadır. Herbert (1981) süreci çatışmanın tanımlanması, çatışmaya yol açan etkenlerin ortaya koyulması, alternatifleri belirleme, seçme ve uygulama ve son olarak sonucu denetleme aşaması olmak üzere dört aşamada incelemiştir. Rahim (1983) ise, teşhis, müdahale, çatışma, öğrenme ve etkililik aşaması olarak yine dört aşamada ele almıştır.

Örgütlere maliyeti çok yüksek olan çatışmaları yönetme konusunda sayısız çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda bu çatışmaları çözmek veya yönetmek adına en uygun yaklaşımlar bulunmaya çalışılmıştır. Yine yapılan çalışmalar seviyelerine göre farklı yönetim tarzlarının

farkı bağlamlarda uygulanabileceğini göstermektedir. Çatışmaları yönetmekte asıl dikkat çekici husus, kişiler arası çatışmalarda uygulanan yöntemler olmaktadır. Bunlar bireylerin kendilerinin uyguladığı yöntemlerden ve tarzlardan, üçüncü taraf müdahalelerine kadar uzanana geniş bir yelpaze içerisinde yer almaktadır.

Çatışma yönetimini konu alan çalışmaların ulaştığı en son aşamada iki boyutu (kendine ilgi - diğerlerine ilgi) ve beş tarzı (hükmeden, bütünüleştirilen, kaçınan, uzlaşan, ödün veren) içeren çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu çalışmalarda problem çözücü, tümleştiren yaklaşımın en uygun yaklaşım olduğunu savunan yazarların (Black ve Mouton, 1964; Burke, 1969; Likert ve Likert, 1976) yanında, duruma bağlı olarak farklı çatışma yönetim tarzlarını seçmenin daha faydalı olacağını söyleyenlerde bulunmaktadır (Hart, 1991; Rahim ve Bonoma, 1979; Thomas, 1977). Çatışmaların etkili ve işlevsel yönetimi, tarzlarla durumların karşılaştırılması sayesinde bulunabilir (Rahim, 2001).

En iyi çatışma yönetimi tarzını seçmekle ilgili olarak yapılan araştırmalarda farklı boyutları ile ele alınan çatışmada en çok duygular ve ilişkiler öne çıkmıştır (Jehn, 1997; Pinkley, 1990). Bunun yanında cinsiyet (kadın, erkek), kültür (bireyci, toplulukçu) ve örgüt içerisindeki konumu (akran, ast, üst) ele alan çalışmalara da rastlanmaktadır (Holt ve De Vore, 2005). Çatışma yönetim tarzlarını seçerken içinde bulunulan zaman dilimi (oluşma, kural koyma, çatışma, vb.), örgütün yapısı (matris organizasyon, hiyerarşik, vb.), kişilerin ve örgütün siyasal tercihleri (Marksist, bilimsel yönetim yaklaşımını benimsemiş, bürokratik vb.) ve coğrafya da düşünülmesi gereken değişkenlerdir (De Dreu ve Gelfand, 2007).

Sonuç olarak, çatışma yönetiminde en iyi tek bir yolun olduğunu savunmak güçtür. Çatışma yönetim tarzlarının seçimi konusunda yapılacak tercihleri bağlamdan ayrı düşünmemek (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve seçime çatışma sürecinin bir parçası olarak bakmak gerekmektedir. Çatışmanın öncülleri ve olası çıktıları ile süreç esnasında karşılaşılan aracı değişkenler seçim aşamasında aklın bir köşesinde tutulmalıdır. Çözüme ulaşamayan problemlerde ise üçüncü taraf müdahalelerini bir kenarda hazır bekletmekte fayda olacağı değerlendirilmektedir.

2.3. ARABULUCULUK

Arabuluculuk, son otuz yılda başta ABD ve Kanada olmak üzere, Avustralya, Avrupa ve Asya'da yaygın olarak kullanılmaya başlanmış bir çatışma çözme metodudur (Sığı ve Dağlı, 2012). Arabuluculuk; çatışanların kendi rızaları ile farklılıkları çözmeye çalıştıkları müzakere stratejisi içerisinde, bir üçüncü tarafın katılımını kabullendikleri süreç olarak tanımlanır (Kressel, 2006). Bugüne kadar arabuluculuk, başta uluslararası ilişkilerde olmak üzere (Kressel ve Pruitt, 1989), şirketler arası ilişkilerden (Karambayya ve Brett 1989; Kolb 1986; Sheppard 1984; Thomas 1982) aile içi çatışmalara (Donohue 1991; Emery ve Wyer 1987; Rubin 1985), işçi-işveren anlaşmazlıklarından (Kolb, 1983; Kressel, 1972; Maggiolo, 1985) okullardaki arkadaş uzlaşmazlıklarına (Johnson ve Johnson, 2001; Coleman ve Deutsch, 1995) kadar birçok alanda kullanılmıştır (Hiltrop ve Rubin, 1982).

Arabuluculuğu çekici kılan, çatışmanın ilk aşamasında ortaya çıkarak daha olumlu sonuçlar alınmasını sağlaması ve devamlılığıdır (Gibbons, 2007). Bu bağlamda arabuluculuk bir süreç olarak değerlendirilen ve belli adımları takip eden bir alternatif çatışma çözüm yaklaşımıdır. Arabuluculuğun etkisi, öncülleri, arabulucuların özellikleri ve kullandıkları

tarzları ve arabuluculuk faaliyetinin sonuçları da akademisyenlerin ilgisini çekmiştir. Arabuluculuk, hukuk davalarının yüksek maliyetlerinin yanında, düşük maliyeti ve çözümün tarafları tatmini gibi olumlu yönleriyle, en çok adli sistem içerisinde kullanılmakta olup, özellikle 1980-1990 yılları arasında başta ABD olmak üzere tüm dünyada etki uyandırmıştır. Ülkemizde 22 Haziran 2012 tarihinde resmi gazetede yayınlanan, 6325 sayılı "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu" ile bu konuya verilen önem artmaktadır.

Üzerinde anlaşılmış ortak bir tanımı olmamakla birlikte arabuluculuk (Singh, 1986; Bellman, 1998); bu konuda öncülerden sayılan Riskin (1994) tarafından; "çözüm uygulatma otoritesinden yoksun yansız bir üçüncü tarafın, taraflara çatışmayı çözmede veya etkileşim kurmalarında yardımcı olma süreci" olarak tanımlanmaktadır. Simkin (1972) yaptığı çalışmada; on sekiz arabuluculuk özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar arasından Moore (2003) tarafından seçilen özellikler; sabırlı olmak, maraton koşucusunun dayanıklılığına sahip olmak, Machiavelli kurnazlığında olmak, bir psikiyatrisin kişilik inceleme yeteneğine sahip olmak, gergedan derisine sahip olmak, bütünleştiriciliğini ve tarafsızlığını göstermek, insani değerlere ve yeteneklerinin temeli potansiyellerine inanmak, güçlü yönleri kadar zayıflıklarını da değerlendirmek, kendi çıkarlarını düşünme kabiliyetini analiz etmek, ne olabildiği değil ne arzu edilirdi düşünmek ve egosunu kontrol etmek ve gerektiğinde geri planda durmasını bilmek şeklinde sıralanmaktadır.

Arabuluculuk yaklaşımı veya tarzları birçok yazar tarafından çeşitli bakımlardan ele alınmıştır. Riskin (1994); Hensler (2000); Bush ve Folger (1994); Kressel (2006) kuramsal olarak yazına katkıda bulunmuş, bunun yanında Picard (2004); Herman, Holet, Eaker ve Gale (2003) anket metodunu kullanarak arabuluculuk tarzlarını ölçmeye çalışmışlardır. Bu kadar çok çalışmaya rağmen arabuluculuk literatüründe bir dil mutabakatı bulunmamaktadır.

Mitcell 1993 yılında yaptığı bir çalışmada arabulucuların on yedi farklı rol oynayabileceğini belirtmekte, hukuk literatüründe Riskin'in 1994 ve 2003 yılında yaptığı çalışmalar önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra yönlendirici arabuluculuk tarzı bazı kaynaklarda emredici (Kressel,1972; Carnevalle ve Pegnetler, 1985; Bercovitch ve Houston,1996, 2000; Bercovitch, 2003) bazılarında ise güç uygulayıcı veya baskıcı olarak kullanılmaktadır (Keashly ve Fisher, 1996; Bloomfield, Nupen ve Harris, 1998). Bunun yanı sıra bazı yazarlar arabulucuların tek bir tarz uyguladıklarını savunurken, bazıları ise olaya göre tarzların farklılaştığı tezini savunmaktadır. Arabuluculuk tarzlarına genel bir bakış getirmesi adına Tablo-1'de bugüne kadar türetilen tarzlar toplu olarak sunulmaktadır.

Tablo-1: Arabuluculuk Tarzları

S.NU.	YAZAR	ARABULUCULUK TARZI
1	Riskin, 1994	1. Değerlendiren (Evaluative)- Kolaylaştırıcı (Facilitative) 2. Problem tanımlama Dar(Narrow)- Geniş (Broad)
2	Bercovitch ve Houston, 1996	1. Kolaylaştırıcı (Facilitator) 2. Çözüm Bulucu (Formulator) 3. Yönlendirici (Manipulator)

3	Touval ve Zartman, 1985	1. İletişim Kurucu (Communicator) 2. Çözüm Bulucu (Formulator) 3. Yönlendirici (Manipulator)
4	Riskin, 2003	1. Emredici (Directive) 2. Çözüm Bulucu (Formulator) 3. Yönlendirici (Manipulator)
5	Mitcell, 1993	17 farklı rol uygulanabileceğini söylüyor.
6	Keasley ve Fisher, 1996	1. Teselli Edici(Consolation) 2. Danışmacı (Consultation) 3. Hakiki Arabuluculuk (Pure Mediation)
7	Bush ve Folger, 1994	1. Kolaylaştırıcı (Facilitative) 2. Değerlendirici (Evaluative) 3. Dönüştürücü (Transformative)
8	Kressel ve Pruitt, 1989	1. Göreve Yönelik (Task-oriented) 2. Sosyoekonomik (Socioeconomic)
9	Kolb, 1983	1. Pazarlıkçı (Dealmaker) 2. Orkestrasyon (Orchestration)
10	Umbreit, 1991	1. Kontrol Edici (Control oriented) 2. Güçlendirici (Empowerment) 3. İnsanil (Humanistic)
11	Silbey ve Merry, 1986	1. Teröpotik (Thrapeutic) 2. Pazarlıkçı (Bergaining)
12	Carnevalle, 1986	1. Entegre Edici (Integrative) 2. Baskı Kurucu (Pressing) 3. İlişki Kurucu (Relational) 4. Dengeleyici (Compensative)
13	Linden, 2003	1. Kolaylaştırıcı (Facilitative) 2. Değerlendirici (Evaluative) 3. Dönüştürücü (Transformative) 4. Hikâye Edici (Narrative)

Arabuluculuk ve müzakere konusunda yapılan çalışmalarda ikisini de birbirinden ayrı düşünmek imkânsızdır. Çoğu zaman iç içe geçmiş iki süreç, bazen de biriyle başlayan ve diğeriyle devam eden iki çatışma yönetim stratejisidir. Bir bakışa göre arabuluculuk müzakere yöntemlerinden birisi olarak sayılmakta iken, diğeri bakışa göre arabuluculuk ve müzakere kavramları birbirlerinin alternatifi olabilecek çatışma çözüm yöntemleridir (Sığı ve Varoğlu, 2008).

Arabuluculuk ve müzakere, taraflar arasındaki karşıt tercihleri çözmek için kullanılan süreçlerdir (Carnevale ve Pruitt, 1992). Aralarında gerçek ve algılanan bir çıkar çatışması olan taraflar arasındaki pazarlık ilişkileri, müzakere olarak tanımlanır (Moore, 2003). Resmi olmayan görüşmelerden başka taraflar arası kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak adına kullanılan en ortak yol müzakeredir (Fisher ve Ury, 1981). Müzakerede kişi sınırlaması

olmamakla birlikte, en çok iki taraflı müzakereler kullanılır (Carnevale ve Pruitt, 1992). Arabuluculuk ise müzakerede, dışarıdan bir üçüncü tarafın taraflar arası görüşmelere yardım etme maksadıyla müdahil olduğu bir varyasyondur.

Liderler gerek sahip oldukları özellikler gerekse işgal ettikleri konumlar dolayısıyla örgütlerin itici güçleri, adeta lokomotifleri durumundadır. İş gücü kayıplarına, kalitede düşüşe, çalışanların motivasyonunun azalmasına yol açan çatışmalar, örgütlere maddi ve manevi zararlar veren ve iyi yönetilemediği takdirde örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesinde karşılaştığı önemli engellerdir. Liderlerin bu itici gücü onları iş yeri çatışmalarında müdahil olmak zorunda bırakmaktadır. Literatürde yönetsel müdahaleler (managerial interventions) diye de adlandırılan yöntemleri esas alan çalışmalar mevcuttur (Sheppard, 1983; Karambayya ve Brett, 1989). Liderin bu müdahalelerde rolünü, hakemlik gb. soruşturmacı (inquisitorial), ödül ve cezayı kullanan motive edici (motivational) ve arabulucu (mediational) olarak kategorilere ayırmışlardır. Bunun yanında Kolb (1986), görevlendirmeleri yeniden ayarlayan ve çatışmaları da içine alan raporlama vazifesini içeren şekilde yeniden yapılandırmacı (restructurer) olarak dördüncü bir rolden söz etmektedir.

Türkiye’de organizasyonel yapılanmada resmi arabulucu rolü üstlenen bir kurum bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde herhangi biri bu rolü üstlenebilse de, bu durum liderleri üçüncü taraf fonksiyonlarını barındıran arabuluculuğun doğal üyesi haline getirmektedir (Kozan ve İlter, 1994). Türk yöneticilerin batılı meslektaşlarına nazaran, daha aktif bir arabuluculuk ve kolaylaştırıcılık rolü oynadıkları tespit edilmiştir (Kozan ve İlter, 1994).

Lider öncelikle kendi iç çatışmalarını veya kendisiyle astları arasında yaşanan ikili çatışmaları çözebilecek çatışma yönetim becerilerine sahip olmalıdır. Günümüzde artık örgütler başta yönetici kademesi olmak üzere, tüm çalışanlarına çatışma yönetimi eğitimi aldirmektedir. Bu eğitimlerin bir parçası olacak şekilde veya bağımsız bir beceri olarak sunulan arabuluculuk eğitiminin de liderlere bir takım kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Liderin otorite gücü, onun çoğu zaman çatışmaları algılamamasına veya işbirlikçi bir tarzda çatışmaları ve kişisel farklılıkları çözümleyememe yönünde hareket etmesine sebep olmaktadır. Arabuluculuk eğitimleri ise bu eğilimlerin azalmasını sağlayarak liderlere yardımcı olmaktadır.

Bilginin güç olduğu çağımızda liderlerin kendilerini her konuda geliştirmeleri beklenmektedir. İletişim, etkileme ve güçlendirme lidere kazandırılacak becerilerden bazılarıdır. Kişiler arası ilişkileri iyi bilen, astlarını iyi motive eden, sorunlardan kaçmayan liderler, örgütler için fayda sağlar. Çatışma yönetimi lidere kazandırılacak becerilerden biridir. Kendini bilen, öncelikle kendi iç çatışmalarını, daha sonra astlarıyla arasında yaşadığı çatışmaları ve nihayetinde emrinde çalışan kişiler arasında yaşanan çatışmaları iyi yönetebilmek, bu becerilere sahip olmakla olur. Bu çalışmada, okullarda liderlik rolünü üstlenen müdür ve müdür yardımcılarının arabuluculuk konusuna yatkınlıkları, astlarınsa çatışma yönetimi ve liderlerini arabulucu olarak nasıl gördükleri konusu araştırılacaktır.

3. YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. YÖNTEM

Çalışmanın amacı; liderin çatışma çözümündeki etkin rolünü ortaya koymak, arabuluculuğun bir yöntem olarak okullarda kullanılıp-kullanılmayacağını ortaya koymak ve grup içi çatışmalarda alternatif çözüm yolu olarak üçüncü taraf müdahalelerinden arabuluculuğun iş yaşamındaki önemine dikkat çekmektir.

Bu çalışmada grup içi çatışma ve bu çatışmalarda kullanılan çözüm yöntemleri ele alınmış, bunları daha derinlemesine analiz etmek ve araştırmanın bir sonraki aşaması için gereken verileri elde etmek amacıyla mülakatlar yapılmış, son olarak ise kritik olaylar tekniği ile öğretmenlerden liderleri hakkında veri toplanmıştır. Tüm bu araştırmalar ilk iki anket iki hafta, mülakatlar üç hafta ve kritik olaylar yöntemi bir hafta olmak üzere araştırmacının altı haftasını sahada geçirmesini gerektirmiştir. Araştırma soruları aşağıdadır:

Araştırma Sorusu-1: Grup içerisinde en çok hangi tür çatışmalar yaşanır (süreç, ilişkisel veya görev)?

Araştırma Sorusu-2: Liderler ve takipçiler ayrı ayrı olmak üzere, çatışma çözümünde hangi tarzları uygular?

Araştırma Sorusu-3: Liderlerin çatışma çözüm tarzlarından hangisi ile arabuluculuk arasında anlamlı bir ilişki vardır?

Araştırma Sorusu-4: Takipçiler liderinin çatışma çözüm yöntemi olarak arabuluculuğu tercih etmesinden memnun mudur?

Liderin çatışma yönetiminde arabuluculuğu kullanmasına ilişkin verileri elde etmede kullanılacak nicel ve nitel yöntemler düşünüldüğünde, araştırmanın evrenini Ankara ilindeki MEB'na bağlı üç Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, bir Anadolu Lisesi ve bir ilköğretim Okulu olmak üzere farklı alanlarda faaliyet gösteren beş okuldan veri toplanmıştır. Anketler 239 kişilik bir örneklem üzerine uygulanmış, 22 müdür ve müdür yardımcısı ile görüşmeler tertip edilmiş ve son olarak hazırlanan üç farklı örnek olay 210 kişilik bir örnekleme uygulanmıştır.

Öncelikle grup içi çatışma türlerini ölçmek amacıyla Jehn ve Mannix (2001) tarafından geliştirilen "Grup İçi Çatışma Ölçeği (Intragroup Conflict Scale)" kullanılmıştır. Bu ölçeğin uygulanmasından güdülen amaç, çatışma türlerini ortaya koymak, okul içi biçimsel (zümreler, eğitsel kollar, kulüpler, v.b.) ve informal (arkadaş grupları, yaş, hemşeri grupları, vb.) gruplar için ilişkisel çatışmaların zararları ile görev ve süreç çatışmasının faydalarını tartışarak, müdür ve müdür yardımcılarının (liderlerin) çatışmaları çözmesinin değil, iyi yönetmesinin okuldaki sonuçları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Anket Ankara'daki beş okulun tüm çalışanlarına uygulanmıştır.

Eş zamanlı olarak, hem liderlere hem de takipçilere Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) uygulanmış, çatışma çözümünde hali hazırda uyguladıkları yöntemler anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu anketi uygulamadaki maksat, uygulanan çatışma yönetimi tarzlarının hangisi ile arabuluculuk arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymak, astların çatışmayı çözümlemedeki katkısına dikkat çekmek ve liderlerin uygulamaları ile takipçilerinin memnuniyetlerini tartışmaktır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde liderlerin mevcut durum içerisinde çatışmaları nasıl yönettikleri, karşılaştıkları başarılı ve başarısız uygulamaları anlatmaları istenmiştir. Arabuluculuk konusuna yaklaşımları anlaşılmasına çalışılmış, anlattıkları örnek olaylar önceden hazırlanan kodlar ve temalara göre analiz edilerek dördüncü aşamada uygulanan kritik olaylar yöntemine temel oluşturulmuştur.

Dördüncü aşamada kritik olaylar yöntemi kullanılarak oluşturulan üç faklı örnek olay ve buna ekli olarak hazırlanan soruları takipçilerin, bu olayları yaşamış gibi düşünerek cevaplaması istenmiştir. Bu yöntemi uygulamada asıl hedef takipçilerin arabuluculuğu ne ölçüde kabullendikleri ile liderlerin hiçbir eğitime tabi tutulmadan sadece kişilik ve kültürel özellikleri sayesinde arabuluculuğu ne ölçüde uyguladıklarını görmektir. Bir diğer maksat ise süreç, ilişkisel ve görevle ilgili olarak farklı konularda hazırlanmış üç örnek olayın arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmektir. Bu bağlamda oluşturulan araştırmanın modeli Şekil-1'de ve araştırmada kullanılan ölçeklere ait özet bilgi Tablo-2'de sunulmuştur.

Şekil-1: Araştırma Modeli

	Tehsis	Çatışma	Aktif Müdahale	Sonuç	
SÜREÇ	<ul style="list-style-type: none"> • İlişkisel • Görev • Süreç 	<ul style="list-style-type: none"> • Çatışmanın Miktarı • Çatışma Yönetim Tarzları 	<ul style="list-style-type: none"> • Arabuluculuk 	Memnuniyet	Performans
VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	Grup İçi Çatışma Ölçeği (Jehn ve Mannix, 2001)	Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II)	Görüşme	Kritik Olay Analizi	Görüşme
ÖRNEKLEM	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Müdür ve Müdür Yrd.cıları	Öğretmenler	Müdür ve Müdür Yrd.cıları
ARAŞTIRMA SORUSU	Araştırma Sorusu-1	Araştırma Sorusu-2	Araştırma Sorusu-3,4	Araştırma Sorusu-4	

Tablo-2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek/Teknik	Madde Sayısı	Boyutlar	Türkçeye Uyarlama	Güvenirlilik ve Geçerlilik
Grup İçi Çatışma Ölçeği	9	1. İlişki 2. Görev 3. Süreç	Bu Araştırma ile Birlikte	1. 0,70 2. 0,60 3. 0,53 3. 0,72 } DFA
Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği	28	1. Tümleştiren 2. Ödün veren 3. Hükmeden 4. Kaçınan 5. Uzlaşan	Kozan ve İlter, 1994	1. 0,86 2. 0,52 3. 0,78 4. 0,83 5. 0,48 } 0,73 DFA
Liderlerle Görüşme	7 Soru	-	Özgün	Nitel Araştırma
Kritik Olaylar Tekniği	Olay + 23 Soru	3 Farklı Olay (İlişki, Görev, Süreç)	Özgün	Nitel Araştırma

Görüleceği üzere, araştırmada nitel ve nicel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanılarak harmanlandığı “karışık yöntem araştırması” (mixed method research) tercih edilmiştir. Örnek olay araştırma deseni içerisinde kullanılan kritik olay yöntemi ve yazının dikkatli bir şekilde süzülmesi ile elde edilen ölçek ile arabuluculuk konusunda yapılacak ölçümler için yeni bir teknik kullanılmıştır. Son yıllarda başta Amerikan yazını olmak üzere, tüm dünyada geniş etki bulan nitel araştırma anlayışının kullanılması ise sosyal bilimlerde gerçeğe ulaşmada doğruluğuna fazlaca inanılan bir konunun Türkiye bağlamına taşınması olarak anlaşılmaktadır.

3.2. BULGULAR

Öncelikle okullarda çalışan tüm profesyonel kadroya (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketle elde edilen veriler nitel yöntemler kullanılarak doğrulanmış ve tamamlanmıştır. Bu maksatla müdür ve müdür yardımcılarını içeren 22 kişilik bir grupta görüşmeler yapılmış, buradan elde edilen veriler ışığında oluşturulan üç örnek olayla, bu olaylara ilave edilen ve takipçilere yöneltilen 23 soru vasıtasıyla arabuluculuk özellikleri ve deneyimleri araştırılmıştır.

Çatışmanın teşhisi için kullanılan “Grup İçi Çatışma Ölçeğine” ait bulgulara göre araştırmaya katılanların ilişkisel çatışma puanları (ort.=3,81; ss.=0,96) genel olarak yüksektir. Görev (ort.=2,26; ss.=0,72) ve süreç (ort.=2,30; ss.=0,63) çatışma puanları ise ortalamasının altında olarak tespit edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere okullarda “ilişki çatışmasının” fazlaca yaşandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Lider ve takipçilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, liderlerin grup içerisinde daha fazla ilişki çatışması (lider_ort.=4,18, ss.=0,50; takipçi_ort.=3,78, ss.=0,99) deneyimlediğini, görev (lider_ort.=1,98, ss.=0,60; takipçi_ort.=2,29, ss.=0,73) ve süreç çatışmasının

(lider_ort.=1,97, ss.=0,65; takipçi_ort.=2,34, ss.=0,62) ise takipçilere oranla, daha az yaşandığını belirtmişlerdir. Olaylara yukarıdan bakan, geniş bir vizyona sahip liderlerin gördükleri önemli olmakla birlikte, sonuçlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmamakta, veriler genel sonuçlar paralelinde seyretmektedir.

Araştırmanın nicel verileri toplanırken uygulanan “Rahim’in Örgütsel Çatışma Ölçeği” ile öğretmenlerin çatışma yönetim tarzları araştırılmıştır. Kişiler çatışmaları çözerken genel olarak tümleştiren (ort.=4,07; ss.=0,58) ve uzlaşan (ort.=3,53; ss.=0,54) yönetim tarzını diğer tarzlardan fazla tercih etmektedirler. Öğretmenlerin hükmeden tarzdan (ort.=2,07; ss.=0,76) kaçındıkları ve çok az tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Türkiye bağlamında yapılan bazı araştırmalarda da en az tercih edilen tarzın hükmeden tarz olduğu belirtilmiştir (Özmen, 1997; Karataş, 2007). Liderler (ort.=4,33, ss.=0,33) astlarından (ort.=4,05, ss.=0,59) daha fazla tümleştiren tarzı uygulamaktadır. Eğitim durumları dikkate alındığında kaçınan tarz için anlamlı fark oluşmuştur (lisans_ort=2,65, ss.=0,84; y.lisans_ort=2,04, ss.=0,88). Eğitim seviyesi artıkça kişiler çatışmalara daha fazla müdahil olma eğilimindedirler. Tümleştiren ve uzlaşan tarzları ile hükmeden ve kaçınan tarzları arasında ters yönde ve düşük seviyede ilişkiler mevcuttur. Buradan da anlaşılacağı üzere çatışma yönetim tarzı olarak tümleştiren ve uzlaşanı tercih edenler hükmeden ve kaçınan tarzlardan uzak durmaktadırlar. Çatışmaları çözmede kullanılan bu yöntemlerden tümleştiren ve uzlaşanın seçilmiş olması bize okullardaki çatışmaların iyi yönetildiğine dair ipuçları vermektedir. Araştırmanın ölçeklerinin uygulanması sonucu oluşan betimleyici istatistikler Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo-3: Araştırmaya Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN	N	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
GRUP İÇİ ÇATIŞMA					
İlişki	239	1	5	3,81	0,96
Görev	239	1	5	2,30	0,63
Süreç	239	1	4,67	2,26	0,72
ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI					
Tümleştiren	239	2,43	5	4,07	0,58
Ödün veren	239	1	4	2,47	0,52
Hükmeden	239	1	5	2,07	0,76
Kaçınan	239	1	5	2,47	0,88
Uzlaşan	239	1,75	5	3,53	0,54

Araştırma kapsamında uygulanan mülakatlar betimleyici analizden geçirilmiştir. Bu kapsamda müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde, okul içerisinde ilişki çatışmalarının sıklıkla yaşandığı belirtilmiştir. Görev çatışmalarının belli dönemlerde belirdiği (özellikle dönem açılışında ders programı yaptırma vb.), genelde ise öğretmenlerin görevlerini çatışmaya girmeden yaptıkları gözlemlenmektedir. Süreçle ilgili

olarak yaşanan çatışmalarda öğretmenler yapılacak fazla bir şey olmadığını çabuk kabullenmektedir. Bu da kamudaki katı kuralların değişmesinin zor olduğunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İlişki çatışmaları, çatışmalara liderlerin müdahil oldukları en önemli boyutu oluşturmaktadır.

Görüşme sonuçlarını daha güvenilir ve okunabilir bir hale getirmek adına içerik analizi ile eş zamanlı olarak, hazırlanan kodlar ve temalardan istifade ile ve Excel programı yardımıyla sayısal bir tablo hazırlanmıştır. Bu sayısallaştırma, hem nitel veriyi yanlılıktan kurtarmak, hem de bir sonraki adımda uygulanacak örnek olay çalışması anketini hazırlamada faydalanılabilecek bir kaynak oluşturmak adına uygulanan bir yöntemdir.

Sadece takipçilere uygulanan arabuluculuk örnek olay anketi sonucunda, öğretmenlerin çatışmaların arabuluculukla çözümlenmesinden memnun oldukları söylenebilir. Liderlerle yapılan görüşmelerde, anlatılan örnek deneyimlerde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Öğretmenler yeni bir çatışma yaşadıklarında, daha önce çatışmalarını arabuluculukla çözümlenen liderlere müracaat etmekte daha istekli davranırlar. Uzun süren ve çözümlenemeyen çatışmaları çözümede arabuluculuğun etkin bir yöntem olarak kullanılması, tarafları oldukça memnun etmektedir. Kendi ifadeleri ile “omuzlarından büyük bir yük kalktığını” hissetmektedirler.

4. SONUÇ

Bu araştırma, nitel ve nicel verilerin harmanlanarak, araştırma sorularına cevap aranması şeklinde oluşturulan bir model üzerine kurgulanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, araştırmaya ait bulguların nitel ve nicel olmak üzere iki ayrı kategoride değerlendirilmesi yeterli olmayıp, iki yöntemin birleştirilerek genel bir sonuca ulaşılması önem kazanmaktadır. Öncelikle nicel veriler, sonrasında nitel veriler değerlendirilmiş ve daha sonra da her ikisinin birlikte araştırma sorularını cevaplamaya katkıları tartışılmıştır. Araştırma sonucunda dört adet soruya cevap aranmıştır. Bu sorular nitel ve nicel veriler incelenerek karma bir yapı içerisinde cevaplanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada sorulan birinci araştırması sorusu “Grup içerisinde en çok hangi tür çatışmalar yaşanır (süreç, ilişkisel veya görev)?” ile grup içerisinde en çok ilişki çatışmasının yaşandığı uygulanan anket ve liderlerle yapılan görüşmelerden çıkan ortak noktayı oluşturmaktadır. Verilerin birbirini desteklemesi araştırmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Anket sonuçlarına göre süreç ve görev çatışmaları çok düşük puan ortalaması olsa da liderler zaman zaman görev çatışmalarının yaşandığını beyan etmişlerdir. Görev çatışmasının belli seviyede tutulması grup performansında artış, kararlarda kalite ve problemlerin hızlı çözüme ulaşmasını sağlar. Grup içerisinde yaratıcı yeni fikirlere imkân tanır. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyeceği ortamlar yaratmak liderlere düşmektedir.

Liderler ve takipçiler ayrı ayrı olmak üzere, çatışma çözümünde hangi tarzları uygular? Sorusuna verilen cevaplardan liderler ve takipçiler çatışma çözümünde tümleştiren ve uzlaşan tarzı diğer tarzlara tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Liderlerin tümleştiren puanları astlardan az da olsa yüksektir. Liderlerin bu tarzı seçmeleri, onların problem çözme becerilerine sahip olduğu, hem astlarına hem kendi görevlerine ilgilerinin yüksek olduğu

anlamına gelir. Uzlaşan tarzı seçen astlar karşılıklı bir orta yol bulmada hükmeden ve ödün veren tarzı kullananlardan daha iyi ve kârlıdırlar (Rahim, 1986 ve Kozan, 1991). Astların da liderler gibi bu iki tarzı seçmeleri bazen çatışmaların liderlere ulaşmadan çözümlenebileceği anlamına gelir.

Araştırma kapsamında cevap aranan üçüncü araştırma sorusu sonunda elde edilen verilerden liderlerin tümleştiren ve uzlaşan tarzı seçmeleri, onların arabulucu olarak daha etkin görev yapmalarına yardımcı olur sonucu çıkarılmıştır. Arabulucular da tümleştiren tarzdaki gibi, iletişim becerileri yüksek, kartlarını açık oynayan, kişilerle ve sorunlarla yüz yüze gelmekten çekinmeyen kişilerdir (Moore, 2003). Uzlaşan tarz ise liderleri bir çözüm yolu, orta yol bulmada ön plana çıkarır. Bazen her iki tarafın da kazanacağı çözümler bulmak zordur. Arabulucu liderler iki tarafı da bulunan çözüme ikna etme özellikleri ile bu kayıpların ileride yeni bir çatışma olarak ortaya çıkmasının önüne geçerler. Arabuluculuk zorlu bir faaliyettir. Karmaşık problemlerle uğraşmada bilimsel yöntemleri kullanan ve organizatörlük özelliği yüksek olan liderler arabuluculuk sürecini aksaklığa mahal vermeden işletmede okulların en önemli değerleridir.

Bu araştırmadaki son araştırma sorusu ile ilgili olarak sadece takipçilere uygulanan arabuluculuk örnek olay anketi sonucunda, öğretmenlerin çatışmaların arabuluculukla çözümlenmesinden memnun oldukları söylenebilir. Liderlerle yapılan görüşmelerde, anlatılan örnek deneyimlerde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Öğretmenler yeni bir çatışma yaşadıklarında, daha önce çatışmalarını arabuluculukla çözümlen liderlere müracaat etmekte daha istekli davranırlar. Uzun süren ve çözümlenemeyen çatışmaları çözümede arabuluculuğun etkin bir yöntem olarak kullanılması, tarafları oldukça memnun etmektedir. Kendi ifadeleri ile "omuzlarından büyük bir yük kalktığını" hissetmektedirler.

Literatürde, çatışmaların etkin olarak yönetilmesinde arabuluculuğun kullanılması ile yönetici ve çalışanların gerçek problemlerle yüzleşmesi ve bunlara çözüm bulması hedeflenmektedir (De Dreu ve Van de Vliert, 1997; Tjosvold vd., 2005; De Dreu, Harinck ve Van Vianen, 1999; Thomas, 1992; Tjosvold, 1998). Araştırma sonuçları incelendiğinde, liderlerin çatışma yönetiminde arabulucu rolünü benimsemeye bir problem yaşamadıkları görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir önemi ise; literatürde çatışma yönetimi, örgütsel çatışma, gruplarda çatışma konularını ele alan birçok çalışma mevcut olmasına rağmen, arabuluculuk ve "çatışmada üçüncü taraf müdahale yöntemlerini" ele alan bir çalışmaya rastlanmaması yatmaktadır. Türkiye bağlamında, çok yeni bir konu olan arabuluculuk üzerine yapılacak çalışmalara farklı bir bakış açısı kazandırmak ve liderin arabulucu olarak rolüne dikkat çekilmesi hedeflenmiştir.

Ülkemizde nispeten yeni bir konu olan arabuluculuğun, farklı alanlardaki uygulaması araştırmacıları cezbeden konulardandır. Şu anda arabuluculuk konusunu terimsel olarak en tanınmış olarak gören hukukçularla, uluslar arası ilişkiler alanında çalışanların ortaya koyacağı araştırmalar örgütsel alana katkıda bulunacaktır. Ülkemizde, arabuluculuk eğitimi veren kurumların ders programları, bağlamsal yaklaşımlar, kültür ve çevresel etmenler ile hukukta arabuluculuğun rolü araştırmaya muhtaç alanların başında gelmektedir.

Sonuçta; bu araştırma ile liderlerin arabuluculuğu okullarda etkin bir yöntem olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının gayri resmi olarak çatışmalara müdahale yöntemi olarak kullandıkları arabuluculuk işlevselleştirildiği takdirde, okullardaki çalışma ortamına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin yaratıcılığına imkân tanıyan ortamlar yaratmada, problemlerin yapıcı tarzda çözülmesinde ve daha huzurlu ortamlara ulaşmada arabuluculuğun etkili bir yol olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Amason, C.A. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 123-148.

Bercovitch, J. (2003). *Studies In International Mediation: Essays in Honor of Jeffrey Z. Rubin*, New York: Palgrave Macmillan.

Bercovitch, J. ve Houston A. (1996). The Study of International Mediation: Theoretical Issues and Empirical Evidence", J. Bercovitch (Ed.), *Resolving International Conflicts*, Boulder, CO, Lynne Rienner, pp. 11-35.

Blake, R.R. ve Mouton J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, TX, Gulf.

Bloomfield, D., C. Nupen ve P. Harris (1998). Negotiation Processes. In *Democracy and Deep Rooted Conflict: Options for Negotiators*, P. HARRIS ve B. REILLY (Eds.), Stockholm, Sweden, International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA), pp. 59-120.

Burke, J.R. (1969). Methods of Resolving Superior–Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp. 393–411.

Bush, R. A. ve Folger J. P. (1994). *The Promise of Mediation*, San Francisco, Jossey-Bass.

Carnevale, P. J. D. ve Pagnetter R. (1985). The Selection of Mediation Tactics in Public-Sector Disputes: A Contingency Analysis, *Journal of Social Issues*, 41, 2, pp. 65-81.

Coleman, P.T. ve Deutsch M. (1995). *Interethnic Conflict in Schools*, Hawley W.D. ve A.W. Jackson (Eds.), *Toward a Common Destiny: Improving Race and Ethnic Relations in America*, San Francisco, Jossey-Bass.

Cosier, R.A. ve Rose G.L. (1977). Cognitive Conflict and Goal Conflict Effects on Task Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, pp. 378–391.

De Dreu, C.K.W. ve E.Van de Vliert (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management, DE Dreu, C. K. W. ve E. Van De Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, Sage. pp. 9-22.

De Dreu, C.K.W., Harinck F. ve Van Vianen A.E.M. (1999). Conflict and Performance in Groups and Organizations, Cooper, C.L. ve I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, Wiley, Indianapolis, pp. 369-414.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive, *Journal of Social Issues*, 25, 1, pp. 7–41.

Donohue, A.W. (1991). *Communication, Marital Dispute and Divorce Mediation*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

Emery, R. E. ve Wyer M.M. (1987). Child Custody Mediation and Litigation: an Experimental Evaluation of the Experience of Parents, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1, pp. 79-86.

Evan, William (1965). Conflict and Performance in R&D Organizations, *Industrial Management Review*, 7, pp. 37-46.

- Gibbons, M. (2007). *A Review of Employment Dispute Resolution in Great Britain*, London, DTI.
- Hensler D. (2000). In Search of 'Good' Mediation: Rhetoric, Practice, and Empiricism, SANDERS J. ve V. L. HAMILTON (Eds.), *Handbook of Justice Research in Law*, New York, Kluwer Academic/Plenum.
- Herrman, M. S., Hollet N. L., Eaker D. G. ve Gale J. (2003). Mediator Reflection on Practice: Connecting Select Demographics and Preferred Orientations, *Conflict Resolution Quarterly*, 4, 20, pp. 403-427.
- Hiltrop, M.J. ve Rubin J.Z. (1982). Effects of Intervention Mode and Conflict of Interest on Dispute Resolution, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 4, pp. 665-672.
- Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Determinants of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256-282.
- Jehn, K.A. ve Mannix E.A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 44, 2, pp. 238-251.
- Jehn, K.A., Northcraft G.B. ve Neale M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, pp. 741-763.
- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions of Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 530-557.
- Johnson, D.W. ve Johnson R.T. (2001). Peer Mediation in an Inner Elementary School, *Urban Education*, 36, 2, pp. 165-178.
- Karambayya, R. ve Brett J.M. (1989). Managers Handling Disputes: Third-Party Rules and Perceptions of Fairness, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 687-704.
- Keashly, L. ve Fisher R. J. (1996). A Contingency Perspective on Conflict Interventions: Theoretical and Practical Considerations, Bercovitch, Jacob (Ed.) *Resolving International Conflicts*, Boulder, CO, Lynne Rienner.
- Kolb, M.D. (1986). Who are Organizational Third Parties and What Do They Do?, Bazerman, M.A., Lewicki R.J. ve Sheppard B.H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Greenwich, JAI, CT, pp. 207-228.
- Kolb, M.D. (1983). *The Mediators*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Kozan, Kamil M. (1991). Interpersonal Conflict Management Styles of Jordanian Managers, Avruch, K., Black P. W. ve Scimecca J. A. (Eds.), *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*, Westport, CT., Praeger.
- Kozan M.K., Ergin C. ve Varoğlu D. (2007). Third Party Intervention Strategies of Managers in Subordinates' Conflicts in Turkey, *International Journal of Conflict Management*, 18, 2, pp. 128-147.
- Kozan, M.K. ve Ergin C. (1999). The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices, *The International Journal of Conflict Management*, 10, 3, pp. 249-267.
- Kozan, M.K. ve İler S.S. (1994). Relationship Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 453-466.
- Kressel, K. ve Pruitt D.G. (1985). Themes in Mediation of Social Conflict", *Journal of Social Issues*, 41, pp. 179-198.
- Kressel, K. (2006). Mediation Revisited, Deutsch M., Coleman P.T. ve Marcus E. C. (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution (2.Baskı)*, San Francisco, Jossey Bass, pp. 726-756.
- Kressel, K. (1972). *Labor Mediation: An Exploratory Survey*, New York, Albany, Assoc. Labor Mediation Agencies.
- Lederach, P.J. (1991). Of Nets, Nails and Problems: The Folk Language of Conflict Resolution in a Central American Setting. Avruch, K., P. W. Black ve J. A. Scimecca (Eds.), *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*, Westport, Connecticut, Greenwood Press, pp. 165-186.

- Leung, K. ve Tjosvold D.W. (1998). *Conflict Management in Asia Pacific Rim*, Singapore, Wiley.
- Maggiolo, A.W.. (1985). *Techniques of Mediation*, New York, Oceana Publications.
- Maier, R.F.N. (1970). *Problem-Solving and Creativity in Individuals and Groups*, Belmont, CA, Brooks/Cole.
- Mitchell C. (1993). *The Processes and Stages of Mediation: The Sudanese Case*, SMOCK, R. David (Ed.), *Making War and Waging Peace*, Washington, D.C., Institute of Peace Press, pp. 139-59.
- Moore, W. C. (2003). *The Mediation Process*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Peterson, R.S. ve Nemeth, C.J. (1996). Focus Versus Flexibility: Majority and Minority Influence Can Both Improve Performance, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, pp. 14-23.
- Picard, A. C. (2004). Exploring an Integrative Framework for Understanding Mediation, *Conflict Resolution Quarterly*, 21, 3, pp. 295–311.
- Pinkley, L.R. (1990). Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 75. pp. 117–126.
- Priem, R. ve Price K. (1991). Process and Outcome Expectations for The Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Techniques of Strategic Decision Making, *Group and Organization Studies*, 16, pp. 206-225.
- Rahim, M.A. ve Bonoma T.V. (1979). *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention*". *Psychological Reports*, 44, pp. 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict, *The Journal of Social Psychology*, 126, 1, pp. 79-86.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations (1.Baskı)*, Westport, CT, Quorum books, Greenwood Publishing Group, Inc..
- Riskin, L. (1994). Understanding Mediators' Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed, *Harvard Negotiation Law Review*, 1, 7, pp. 7-52.
- Schweiger, D., Sandberg W. ve Rechner P. (1989). Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Techniques of Strategic Decision Making, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 745-772.
- Sheppard, H. B. (1983). Managers as Inquisitors: Some Lessons From the Law, Bazerman, M.A. ve R.J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in Organizations*, Beverly Hills, Sage, pp. 193-213.
- Sheppard, H. B. (1984). Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework, STAW B. M. ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI 6, pp. 141-90.
- Sıgıri, Ü., Dağlı B. ve Ercil Y. (2012). Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Tarzları ve Kişilikle İlişkisi, XX. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İzmir, pp. 369-373.
- Thomas, W.K. (1977). Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors, *Academy of Management Review*, 2, pp. 484–490.
- Thomas, W.K. (1982). Manager and Mediator: a Comparison of Third-Party Roles Based Upon Conflict-Management Goals, See Bomers, P, pp. 119-40.
- Tjosvold, D., Poon M. ve Yu Z.Y. (2005). Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building, *Human Relations*, 58, pp. 341–367.
- Tjosvold, D. (1998). The Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges, *Applied Psychology: An International Review*, 47, pp. 285–313.
- Wall, J. ve Blum M. (1991). Community Mediation in the People's Republic of China. *Journal of Conflict Resolution*, 35, pp. 3-20.