



Örgütsel Çatışma Çözümü Tekniklerinde Güncel Bir Yaklaşım: Psikodrama

Yonca Kırımlı*
Marmara Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:

Başvuru
03.05.2018
Revizyon

Kabul

31.12.2018

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel çatışma, çatışma
çözümü teknikleri,
psikodrama, nitel araştırma

ÖZ

Amaç: Çatışma örgütlerin kaçınılmaz bir gerçeği olup, ortadan kaldırılması mümkün olmayan, fakat mutlak suretle yönetilmesi gereken temel bir olgudur. Çatışma doğru yönetilmediği takdirde mikro ve makro boyutlarda yıkıcı sonuçlar doğurabilir, o nedenle de gerek kavramsal gerekse uygulamalı olarak, disiplinlerarası bir işbirliğiyle ele alınması önemlidir.

Tasarım/Yöntem: Bu çalışmada, geleneksel ve çağdaş çatışma çözümü teknikleri özetlenmiş, psikolojinin temel kavramlarından psikodramanın örgütsel çatışma çözümünde kullanımının birey ve örgüte olası pratik yararları irdelenmiştir.

Sonuçlar: Bu çalışmada, geleneksel ve çağdaş çatışma çözümü teknikleri özetlenmiş, psikolojinin temel kavramlarından psikodramanın örgütsel çatışma çözümünde kullanımının birey ve örgüte olası pratik yararları irdelenmiş ve gerçekleştirilen nitel bir araştırmanın verileri ışığında örgütlerdeki çatışmalara yönelik psikodrama tekniğinden yararlanılan bir uygulama önerisi sunulmuştur.

Özgün Değer: Örgütlerdeki çatışmalara yönelik psikodrama tekniğinden yararlanılan bir uygulama önerisi sunulmuştur.

A Contemporary Approach In Organizational Conflict Resolution Techniques: Psychodrama

Yonca Kırımlı*
Marmara University

ARTICLE INFO

Article History:

Received
03.05.2018
Revised

Accepted
31.12.2018

Keywords:

rganizational conflict,
conflict resolution
techniques, psychodrama,
qualitative research

ABSTRACT

Objectives: Conflict is an unavoidable fact, which is impossible to rule out, and has to be managed strictly for organizations. If conflict is not managed properly, it may lead to micro and macro level destructive consequences

Methods: Both conceptually and practically it is very important to consider conflict with an interdisciplinary approach.

Results: Traditional and contemporary techniques for conflict resolution are summarized; possible practical benefits of using one of the basic concepts of psychology which is psychodrama in organizational conflict resolution for both individuals and organizations are examined.

Originality: in the light of a qualitative research data, a practical suggestion is presented about using psychodrama for conflict resolution in organizations is presented.

*Corresponding Author: E-mail: yoncakirimli@gmail.com ORCID: 0000-0002-6569-7043

1. Giriş

Küreselleşmenin ve rekabetin kaçınılmaz bir sonucu olarak, insan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklardan kaynaklanan kişilerarası tartışmalar ve çatışmalar görülür (Sims, 2002: 245). Modern yönetim anlayışına göre de çatışma doğal ve kaçınılmaz bir olgudur ve çatışmadan kaçınmak değil onu yönetmek gerekir. Çatışma doğru yönetildiği takdirde çalışanların performansını, dolayısıyla örgütün verimliliğini artırıcı bir işlev görmektedir. Çatışma yönetimine ilişkin birçok yöntem önerilmiş ve uygulamaya sunulmuştur. Psikodrama, bu yöntemlerin güncel olanlarından biridir. Psikodrama Jacob Lecy Moreno'nun geliştirdiği psikolojik bir yöntemdir. Psikodramada geçmiş yaşantıların şimdiki zamana aktarılması ve çözümlenmesi gerçekleştirilmektedir.

Geçmişte yaşanmış sorunların kalıcı biçimde çözümlenmemiş olması, çatışmanın etkisini ve yoğunluğunu artıran nedenlerden biridir. Örgüt içinde yaşanan çatışmalar, çatışmanın tarafları kadar çatışmaya taraf olmayan seyircileri de olumsuz yönde etkileyebilmekte ve ileri dönemki çatışmalar için kolaylaştırıcı bir rol oynayabilmektedir. Zira bu durumda örgüt ikliminde yaşanan sert bir esinti söz konusu olabilir. Psikodrama ise bu sert esintiyi dağıtma anlamında kolaylaştırıcı bir rol görebilir. Psikodramada çalışanların yaşamış olduğu olumsuz olaylar yeniden sahnelenmek suretiyle sahnede yine çalışanlar tarafından çözümlenmektedir. Bu da klasik çatışma çözümlenme yöntemlerinden farklı olarak çatışmayı çözümlenme yönünde çalışanlar için hem öğretici, hem de güçlendirici bir etki sağlar.

Yukarıdaki bilgiler ışığında yapılan bu çalışma kapsamında, tıbbi malzeme sektöründe yer alan bir şirketin satış temsilcilerinden oluşan bir grup çalışanla geçmişte yaşamış oldukları çatışmaları öğrenmeye yönelik yarı yapılandırılmış (semi-structured) görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler ışığında bu çatışmalardan oluşturulan senaryolar psikodramanın temel esaslarından yararlanılarak söz konusu şirkete bir uygulama önerisi olarak sunulmuştur.

2. Literatür Çalışması

2.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma kişiler ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ve/veya anlaşmazlık şeklinde ortaya çıkan bir etkileşim durumudur (Rahim, 1985: 81). Bir başka tanımıyla çatışma her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz etkileşim anlamında, güç, kaynak veya toplumsal pozisyonların azlığı ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 1974: 15). Campbell ve Graziano'ya (2005: 165) göre ise çatışma iki ya da daha fazla kişisel farklılığın birbirleriyle karşı karşıya gelmesi durumudur.

2.2. Çatışmanın Türleri

Çatışma, iç çatışma veya kişilerarası çatışma şeklinde meydana gelebileceği gibi örgütsel çatışma biçiminde de oluşabilir. İç çatışma, bireyin kendi içerisinde yaşadığı kararsızlık ya da uyumsuzluk durumudur. Kişilerarası çatışmada iki veya daha fazla kişi arasındaki anlaşmazlık sözkonusudur. Örgütsel çatışma ise aynı örgütteki iki ya da ikiden fazla kişi ya da grup içi veya gruplar arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 1982: 328). Örgütsel çatışmanın kişilerarası çatışmadan farkı, bu çatışmanın aynı örgütte çalışan bireyler arasında gerçekleşmesidir.

Çatışmalar ortaya çıkış biçimlerine göre ise potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak dörde ayrılır (Solmuş, 2001: 41). Rekabetin varlığı potansiyel çatışmaya örnek sayılabilir. Algılanan çatışmada rekabetin varlığını tarafların da farketmesi söz konusudur. Hissedilen çatışmada rekabet artık tarafların örgütsel etkinliğini etkileyecek durumdadır. Açık çatışmada ise çatışma algılanan rekabetin tarafların birbirlerine yıkıcı etkide bulunmasına yol açtığı söylenebilir.

Çatışmalar işlevsel çatışmalar ve işlevsel olmayan çatışmalar olarak da sınıflandırılır. İşlevsel çatışmalar işle ilgili içerik, amaç ve süreçlerle ilgili somut gerçekliklere dayanırken, işlevsel olmayan çatışmalar çoğu kez kişisel konulardan kaynaklanır ve barındırdığı öfke, korku, nefret ve güvensizlik duygularıyla kişilere ve örgüte zarar verebilir (Özarallı, 2015: 9). İşlevsel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlarken işlevsel olmayan çatışmalar, bu amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmaz. Bir çatışmanın işlevsel olup olmaması yöneticinin çatışmaya bakış tarzı ile alakalıdır. Klasik yönetim anlayışında işletmeler çatışmayı tümüyle ortadan kaldırılması gereken olumsuz bir kavram olarak ele almıştır. Modern yönetim anlayışında ise çatışmanın ortaya çıkmasının doğal ve kaçınılmaz olduğu ve çatışmanın çalışanların performansını artırma yönünde olumlu etkileri olabileceği düşüncesi ortaya çıkar. Günümüzde işletmeler sahip oldukları insan potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmaya ve bu yolla rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu çerçevede çalışanların yaratıcılıklarını açığa çıkarmak ve yenilikçiliği vurgulamak işletmelerin temel çabaları arasındadır (Ataman, 2009: 566-567). Araştırma bulguları çatışma seviyesi optimumda tutulduğu zaman birimin performansının yükseldiğini göstermektedir.

2.3. Çatışmanın Nedenleri

çatışma nedenlerini üç grup altında toplamıştır. Bunlar; ekonomik çatışma, değer çatışması ve güç çatışmasıdır. Ekonomik çatışma, kaynakların kıtlığı nedeniyle ortaya çıkar; tarafların pastadan ne kadar pay alacağına ilişkin bir anlaşmazlık durumunu ifade eder. Değer çatışması, düşünceler, ilkeler ve tercihlerin farklılaşması durumunda oluşur. Soğuk savaş bu tip çatışmaya örnek olarak verilebilir. Güç çatışmasında ise tarafların birbirlerini etkileme veya üzerlerindeki etkisini artırma çabası söz konusudur. Güç çatışması bireyler arasında olabileceği gibi örgütler veya devletler arasında da olabilir (Fisher, 2000).

Çatışmanın nedenleri çatışmaya neden olan bireysel davranış etkenleri ve çatışmaya neden olan örgütsel faktörler olarak iki başlık altında da sınıflandırılabilir. Çatışmaya neden olan bireysel davranış etkenleri; insanların kişilik farklılıkları, rol doygunluğu, statü farklılığı ve toplumsal etkileşimdir. Çatışmaya neden olan örgütsel davranış etkenleri ise işbölümü, farklılaşma, örgütlerdeki değişim ve yeni uzmanlıklar (Tokat, 1999: 27-29) olarak özetlenebilir.

Yeni uzmanlıklar, eski yönetimler ve eski uzmanlıklar için tehdit unsuru haline gelebilmektedir. Başka bir deyişle, yeni uzmanların varlığı durumunda eski uzmanlar, işlevlerini yitirme kaygısıyla tedirgin olurlar (Tokat, 1999: 28). Bu da eski çalışanlar ile yeni çalışanlar arasındaki çatışmanın nedeni olabilmektedir. Özellikle performans sistemine dayalı ücret politikasının uygulandığı, rekabetin yoğun olduğu alanlarda bu çatışma daha yoğun hissedilmekte ve yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer yandan, rekabet aynı zamanda önemli bir örgütsel stres nedeni haline alabilmektedir. Özellikle bazı endüstriler (örn. Tıbbi malzeme) daha rekabetçidir ve çalışanlar bu rekabet ortamının doğurduğu stres ile başetmek zorundadır (Eren, 2014: 297). Stres kısa dönemde fizyolojik, duygusal ve zihinsel etkileri olan, uzun dönemde ise kronik hastalıklar, kronik anksiyete ve depresyon, ayrıca uyku bozuklukları, bellek sorunları gibi etkileri olabilen; üretkenliğin azalması işten ve yaşamdan zevk alamamaya yol açan, o nedenle de tıpkı çatışma gibi önem ve dikkat verilmesi gereken bir konudur (Nathan & Charlesworth, 1980, aktaran: Baltaş & Baltaş, 2008).

Nedeni veya türü ne olursa olsun çatışmaların etkili biçimde yönetilmesi gerekmektedir. İyi yönetilmediği durumda çatışmalar kişilere ve örgüte sonuçları yıkıcı ve geri dönüşü olmayan zararlar verebilmektedir. Modern örgütlerde çatışma yönetimi, çatışmayı kaçınılması gereken olumsuz bir durum olarak görmektense, çatışmanın gözükmeyen faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi amaçlamaktadır (Kahn & Boulding, 1964: 76). Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini minimize yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998:3). Çoğu çatışma iyi yönetildiği takdirde davranışlar ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırmak suretiyle yaratıcılığı güçlendirir ve modern örgütlerin yaşaması için gerekli olan uzmanlık alanlarının artmasına yardımcı olur (Eren, 2014: 564).

2.4. Çatışmanın Yönetimi

Çatışmanın nedeni ne olursa olsun mutlak suretle yönetilmesi gerekir. Yönetici çatışmayı yönetirken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir (Koçel, 2015: 770):

- Mevcut çatışmaların teşhis edilmesi
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması
- Çatışmayı yönetecek veya çözecek alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanması
- Çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının izlenmesi

Çatışma yönetimine dair ilk çalışmalar 1926'da Mary Parker Follett tarafından yapılmıştır. Follett'a göre çatışmayı yönetmek için üç farklı seçenek bulunmaktadır. Bunlar hükmetme, uzlaşma ve bütünleşmedir. Hükmetme seçeneğinde sadece bir tarafın kazanması söz konusuysen, uzlaşma yönteminde iki tarafın da tavizler vermesi, bütünleşmede ise iki tarafın da isteklerinin tamamen karşılanması gerçekleşmektedir. Her ne kadar bütünleşme ideal seçenek olarak gözükse de kaynakların kıtlığı nedeniyle uygulamada çoğu zaman bu seçeneği hayata geçirmek mümkün olmamaktadır.

Blake, Shepard ve Mouton (1964) konuya daha sistematik bir çözüm önerisi getirmiş ve çatışmanın niteliğine göre çeşitli öneriler sıralamışlardır. Bunlar:

- Çatışmanın olmaması için iletişimin tamamen kesilmesi, içe kapanma durumu,
- Çatışan tarafların birbirleriyle iletişimlerinin azaltılması (departman değişiklikleri, görev değişiklikleri vb),
- Yönetimin, çatışmayı gözardı etmesi ve bu şekilde çatışmanın söneceğini umması olarak sıralanabilir.

Blake, Shepard ve Mouton (1964) ayrıca çatışma çözümü ve yönetimi için beşli bir model tanımlamıştır. Bu modeldeki beş faktör; geri çekilme, yumuşatma, baskı yapma, uzlaşma ve problem çözmedir. Geri çekilmede taraflardan birinin diğerinin isteğini kabul etmesi; yumuşatmada isteğin talep edilenden daha makul bir düzeye indirilmesi; baskıda bir tarafın diğerine güç uygulaması; uzlaşmada ortak bir zeminde buluşma; problem çözmede ise sorunun kaynağına inme söz konusudur. Problem çözme haricindeki yöntemler kısa süreli yüzeysel çözümler sağlayabilmekle birlikte çatışmanın kaynağını ortadan kaldıracak nitelikte değildir. Öte yandan fonksiyonel değişiklikler, iletişim kesilmesi gibi öneriler günümüz örgütlerinin dinamik iç ve dış çevreleri için olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Thomas (1976) çatışmanın, amaçların ve hedeflerin uyuşmazlığından dolayı tarafların davranışlarının farklı olmasından kaynaklandığını söylemiş ve modelini davranış şekilleri üzerine kurmuştur. Çatışma yönetimi tarzının, bireyin çatışma yönetiminde işbirliği (cooperativeness) ve kabul ettirme (assertiveness) şeklindeki iki davranıştan yola çıkarak geliştiğini söylemiş; buna dayalı olarak da beş adet çatışma çözümü önerisi içeren bir model geliştirmiştir. Bunlar; uyum (accommodating), kaçınma (avoiding), işbirliği (collaborating), rekabet etme (competing), ve uzlaşmadır (compromising) (Zhenzhong Ma, 2007).

Uyum ya da uyma stili tek tarafın taviziyle çözülen bir çatışma durumunu işaret eder. Kaçınma stilinde çatışmayı görmezden gelme, çatışmaya girmeme fakat işbirliğine de yanaşmama söz konusudur. İşbirliği stilinde tüm tarafların çıkarını gözeterek ortak bir yol bulma çabası vardır. Rekabet etme stili sadece kendi isteklerini gerçekleştirmeye çalışıp karşı tarafın taleplerini görmezden gelen ve işbirliğine yanaşmayan tutum ve davranışları ifade eder. Uzlaşma stilinde ise tarafların istekleri orta düzeyde karşılanır. Bir başka deyişle orta yolda buluşmaları sağlanır (Thomas & Ruble, 1977: 144-146).

Rahim ve Bonoma'nın (1979) çatışma modeli de Thomas'ın modeli gibi günümüzde sıklıkla kullanılmakta olup beş adet çatışma çözümü stratejisi içerir. Bunlar; bütünleştirme (integrating), hükmetme (dominating), kaçınma (avoiding), uyma (obliging) ve uzlaşmadır (compromising). Bu yöntemlerden hangisinin tercih edileceği çatışmaya taraf olan kişiler ve çatışmanın içeriğine göre değişebilir.

Bütünleştirme yönteminde çatışmaya neden olan problemi çözmek ve tarafları işbirliğine yöneltmek amaçlanır. Tüm tarafların istediğini aldığı kazan-kazan durumu söz konusudur.

Hükmetme stratejisinde yönetici gücünü ve otoritesini kullanarak sorunu emir verme şeklinde çözmeye çalışır. Bu yöntem kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği durumlarda işe yarar ancak taraf veya taraflarda olumsuz türde çeşitli duygu, tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Kazan-kaybet durumu söz konusudur.

Kaçınma stratejisini izleyen taraflar çatışmanın varlığını inkar eder veya inkar ediyormuş gibi görünür. İşbirliğine yanaşmazlar, birbirleriyle bir araya gelmemeye çalışırlar. Bu strateji bazı küçük ve önemsiz sorunların çözümünde işe yarayabilmekle beraber çatışma durumunun iyice çözümsüz bir hale gelmesine de yol açabilir (Rahim, 1985: 82). Kaybet-kaybet durumu söz konusudur.

Uyma karşı tarafın isteklerini kabul edip özveri ve fedakarlıkta bulunma tercihidir. Uyan taraf baskın (dominant) tarafın taleplerine kendi isteğiyle boyun eğmiş durumdadır. Kazan-kaybet durumu söz konusudur.

Uzlaşma yönteminde kişinin kendisinin ve diğer kişilerin amaçları üzerine orta yolu bulması söz konusudur. Çözüme ulaşmada orta yolu bulmak için tarafların her biri birtakım tavizler vermek durumundadır. (Trudel & Reio, 2011:400). Kazananın da kaybedenin de olmadığı bir seçenektir.

Örgütlerde çatışmanın yönetiminde kullanılan diğer yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2015: 772-774; Akçakaya, 2003: 15-17):

- Yumuşatma (smoothing)
- Güç kullanma (forcing)
- Çoğunluk oyu
- Taviz verme
- Yüzleşme
- Örgütsel ilişkileri değiştirme
- Üstün amaçlar belirleme
- Hakeme başvurma
- Politik amaçlar
- Çatışmaya neden olan kişileri değiştirme
- Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması

Örgüt içinde bireyler arası veya gruplar arasında meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde izlenecek yöntemlerden biri de davranışsal eğitim vermektir. Burada çalışanların çatışmaya neden olan tutum ve davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi söz konusudur (Ataman, 2009: 578). İşletme içinde ya da dışında formal programlar aracılığıyla veya kendi kendine veya tecrübe kazanma şeklinde bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti eğitim olarak tanımlanabilir. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015: 101). Kişilerarası ve/veya örgütsel çatışmaların yıkıcı etkisini ortadan kaldırmak amacıyla karşı tarafı anlamaya yönelik empati oluşturabilmek için uygulanan eğitim yöntemlerinden biri role bürünmedir (role-playing). Stewart ve Edwards (2012) ile Graves, Frabutt ve Vigliano (2007) öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda çatışma çözümünde role bürünme yönteminden yararlanmanın faydalı olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Sıralanan tüm bu yöntemler ayrı ayrı düşünüleceği gibi, durumsallık yaklaşımına istinaden yapı, koşullar ve kişilere göre bir araya getirilmesi de mümkün olabilir.

Çatışma çözümü öneren tüm yaklaşımlarda bireyin algısını yapıcı bir biçimde değiştirmek hedeflenmelidir. Çatışma yaşayan bir insan, karşısındaki kişiyle arasında uygun/denk olmayan bir durumun olduğu şeklinde bir

algıya sahiptir, bu uygun/denk olmayan durum da onun kendi isteklerine, amaçlarına, kişisel rahatına engel olmakta veya istediği gibi bir iletişim kurma konusundaki seçimine ters düşmektedir. Dolayısıyla burada anahtar durumunda olan sözcük, algılamadır (Folger, Poole & Stutman, 2013: 4). Bu anlamda çatışmaların, karşı tarafın durumu algılamasını anlayabilmek, bir başka deyişle empati oluşturabilmeyi hedefleyebilecek şekilde çözülmesi mümkün olabilmektedir. Öte yandan, bireylerin kendi çatışmalarını kendilerinin yönetmesi en ideal yöntemdir; çünkü bu sayede hem çatışmanın nedenleri içselleştirilmiş, dolayısıyla öğrenme daha kalıcı bir hale gelmiş olur hem de bireyin, çatışmayı çözme konusunda güçlendirilmesi sağlanır.

Psikodrama gerek role bürünmeyi içeren, bireylerin çatışmanın kökenlerini anlamaya dönük, algılamayı hedefleyen bir yapısı olan, gerekse çatışmayı çözmeye yönelik gerekli içsel donanımları edinmeye yardımcı olması açısından etkili bir uygulamalı eğitim yöntemi olarak karşımıza çıkar.

2.5. Psikodrama

Psikodrama yaklaşımı eski bilişsel örüntülerin yeniden algılanmaları ve buna istinaden davranışların yeniden düzenlenmesi yoluyla bireylerdeki ve gruplardaki değişimleri kolaylaştıran rol kuramına dayanmaktadır (Fine, 1979). Psikodrama Jacob Lecy Moreno'nun kurucusu olduğu, psikolojik bir yöntemdir ve kökenini Avusturya'nın geleneksel kültüründe bulunan varoluşçu-dinsel bir yaklaşımdan alır: "İki kişi karşılaşır; göz göze, yüz yüze. Yakınlaştıklarında ben senin gözlerini çıkarıp kendime takacağım, sen benim gözlerimi çıkarıp kendine takacaksın. Böylece, sen bana benim gözlerimle, ben sana senin gözlerinle bakacağım" (Aktaran: Geçtan, 2014: 105).

Psikodrama; kendiliğindenlik (spontaneity), yaratıcılık (action) ve eylem (creativity) olmak üzere üç ana kavram üzerine oturtulmuştur. Psikodramada geçmişteki olaylar, geleceğe yönelik umutlar ve korkular şimdiki zamana aktarılmak suretiyle çözümlenir (Doğan, 2012: 51). Psikodrama bireye sorunları hakkında konuşmakla yetinmeyip bunları sahneleme olanağı veren bir yöntemdir (Özbek & Leutz, 1987). Psikodrama grup üyelerine sorunlarını grup içinde eylem ve sözlerle sergileme fırsatı vererek duygularını ortaya koymasını ve hem kendisi hem de sorunları hakkında bilinçlenmesini sağlamak açısından etkili bir yaklaşımdır (Kepçeoğlu, 1989).

Psikodramanın öğeleri şu şekilde sıralanabilir (Geçtan, 2014: 107):

- Protagonist (sorunları konu olarak alınan kişi ya da baş oyuncusu)
- Yönetmen (terapist)
- Yardımcı egolar (protagonistin yaşantılarında ve ruhsal sorunlarının oluşumunda yeri olan kişileri canlandırmak üzere seçilen grup üyeleri)
- Seyirci (tedavi grubu)
- Sahne ya da bu amaçla kullanılan bir alan

Eşleme, rol değiştirme ve ayna psikodramada kullanılan üç temel tekniktir. Eşleme, bireyin içgörü kazanmasına yardım eden bir tekniktir. Eşlemede sahnedeki kişinin söylemekten çekindiği konular yönetici ya da başka bir grup üyesi tarafından dile getirilir. Kişi bunları kabul edebilir veya düzeltebilir. Rol değiştirmede oynanan rollerin karşı tarafla değiş tokuş edilmesi, böylece empatinin artırılması amaçlanır. Ayna yönteminde ise protagonist, oyundaki ana meseleyi taraflara özetler, böylece onlara ayna tutmuş, yani farkındalığını artırmış olur.

Psikodrama bir grup psikoterapisi yöntemi olarak, şirket sistemlerinin iyileştirilmesi, sistem içi bozuklukların giderilmesi, dolayısıyla daha mutlu ve verimli çalışanlar yaratmak için kullanılabilir. Bu çalışmalar çalışanları gruplara bölme veya birbirleriyle bağlantılı grupları ve birimleri alt gruplar şeklinde bir uzman psikodramatist yönetimi altında kümeleştirme suretiyle gerçekleştirilebilir. Bu uygulamalarla birlikte oluşan dinamik, ortaya anlamlı değişiklikler çıkararak verimin artmasına ve şirket içinde daha olumlu etkileşimler yaşanmasına olanak sağlayabilir (Altınay, 2000: 254-255). Psikodramada grup üyelerinin kendilerini yapıcı olarak değiştirmesi, geliştirmesi ve gerçekleştirilmesi amaçlanır. Grup üyeleri arasında güven ortamı sağlanması, grup üyelerinin birbirlerine empati geliştirmesi sağlanır (Ersever, 1994: 106).

Çatışma çözümü üzerine psikodrama teknikleri kullanılarak yapılan araştırma bulguları incelendiğinde, Karataş ve Gökçekan (2009), bilişsel davranışçı teknik kullandıkları psikolojik danışma ve psikodrama uygulamasının karşılaştırmalı etkilerini inceledikleri çalışmaları sonucunda psikodrama uygulamasının saldırganlık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermişlerdir. Ulupınar (2014), psikodramanın hemşirelik öğrencilerinin sorun çözme becerisini artırdığını öne sürmüştür. Samantaray ve arkadaşları (2016) da yaptıkları kalitatif araştırma sonucunda, psikodrama tekniğinin çatışma çözümündeki etkisini göstermişlerdir. Racelyte (2006) ise psikodramanın çatışma çözmede uygun bir yöntem olup olmadığını sınıadığı çalışmasında olumlu sonuçlara ulaşmıştır.

Alanyazından elde edilen bilgiler ışığında örgütsel çatışmanın azaltılmasında, psikodramanın temel esaslarına dayanan ve ayrıca vaka çalışmaları tekniğinden yararlanan bir eğitim programının hazırlanmasının etkili olacağı önerilmektedir. Vaka çalışmalarında bireylerden elde edilen deneyimlerin senaryolaştırılmasının ardından bireyler mevcut ve gelecekteki sorunlarını çözme yönünde strateji geliştirirler, Sorun çözme sürecinin sonunda ayrıca, gerçekte olacaklar ile bu çalışmanın sonucunda elde edilenlerin karşılaştırılması sağlanır (Telman & Adanalı, 2009).

Çalışma sonucunda eğitim programının içeriği hazırlanırken nitel araştırma teknikleri kullanılarak çalışanların geçmişte yaşamış olduğu sorunlar bir veri havuzunda toplanıp bu sorunların senaryolaştırılması, ardından da psikodramanın temel esaslarından yararlanılarak katılımcı bir eğitim programı şeklinde uygulanması önerilmiştir. Burada belirtilmesi gereken bir ayrım, klinik amaçla kullanılan psikodrama oturumlarını yapılandırmanın mümkün olmamasıdır. Çünkü psikodrama yapısı gereği kendiliğindedir. Her şey olağan bir şekilde gelişir (Karataş & Gökçedan, 2009). Ancak psikodrama, esas ve ilkelerinden faydalanılmak suretiyle örgütsel amaçlarla kullanılırken çalışanlardan alınan bilgiler doğrultusunda, çalışanların geçmişte yaşamış oldukları çatışma olaylarının senaryolaştırılmasıyla yarı yapılandırılmış bir hale büründürülmüştür.

Bu uygulama sonunda beklenen faydalar şunlardır:

- Çalışanların çatışma ve çatışma çözümü kavramlarını içselleştirip konuya hem teorik hem de pratik olarak vakıf olmaları
- Çalışanların, çatışmaları kendi başlarına çözmesi amacıyla güçlendirilmesi
- Çalışanların, çatışmayı rekabeti ve verimliliği olumlu yönde artıracak bir kaynak olarak kullanabilmeleri
- Çalışanlar arasındaki iletişimin ve iklimin olumlu biçimde değişimine yönelik fark yaratılması

Beklenen bu faydalar, literatürden elde edilen bilgiler ışığında psikodramanın çatışma ve sorun çözme konusunda sağlamış olduğu olumlu farklılıklara istinaden, psikodramanın örgütsel çatışma çözümü alanında da kullanılabilmesi düşüncesiyle, örgüte önerilecek uygulamanın hedefleri olarak da ele alınmaktadır. Psikodrama teknikleri sayesinde bireylerin karşısındaki ile kuracağı empatinin mevcut veya potansiyel çatışmanın çözümüne katkıda bulunmanın yanında, olaylara getireceği yeni bakış açıları ile problem çözme ve yaratıcılık konusunda da olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir. Psikodramanın uygulamalı bir yöntem oluşu, çatışmayı yönetme konusunda bireylerin edindikleri becerilerin içselleşmesine de katkıda bulunabilir. Psikodrama bu yönleriyle geleneksel çatışma çözümü tekniklerinden farklılaşmaktadır.

Çatışma çözümü konusunda psikodramanın kullanılması için gerekli içeriksel kaynak örgütün kendisinde mevcuttur. Bir başka deyişle, sahnede çözümlenecek çatışmanın gerçek olaylardan esinlenilmesinin çalışmanın başarısını artıracığı öngörülmektedir.

Bunun nedeni en basit haliyle, çalışanların psikodramayı bir oyun olarak görmelerini önlemektir. Çünkü ancak bu sayede psikodramanın gerçeklikle olan ilişkisinin, yani çözüm odaklı misyonunun farkına varılabilir. Daha somut bir anlatımla, sahneye koyulan oyunun özellikle de çatışma çözümü konusunda profesyonel bir eğitime ihtiyaç duyan bireylerce adeta bir savunma mekanizması gibi "benim başıma gelmez" türünden bir ifade ile

kodlanmaması, sahnede yaşananların içselleştirilmesi ve bireyde sonunda onu yapıcı bir çözüm arayışına itecek olan sorgulamanın başlaması sağlanabilir.

3. Yöntem

Araştırma nitel (kalitatif) olarak dizayn edilmiştir. Nitel araştırmalar, nicel araştırma yöntemlerine göre sosyal olaylarla ilgili daha derinlemesine bilgi ve geleneksel araştırma yöntemleri ile ifade edilmesi zor olan sorulara cevap verir (Büyükkaragöz ve ark, 2008). Bu araştırmanın amacı, satış departmanındaki çatışmaların sebeplerini anlamak olduğu için nitel araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında önce insan kaynakları departmanı personeli ile çatışma çözümüne yönelik yaptıkları çalışmalar hakkında yapılandırılmamış bir görüşme gerçekleştirilmiş, daha sonra ise yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmak suretiyle satış temsilcilerinden veri toplanmıştır.

3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada gözlem, yapılandırılmamış ve yarı-yapılandırılmamış görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır.

3.1.1. Gözlem:

Gözlem yönteminde araştırmacı araştırma alanında gördüğü şeyleri tüm ayrıntılarıyla not ederek daha sonraki analizleri için bir veri kaynağı oluşturur (Mack et al., 2005). Gözlem yöntemi, nitel araştırmaların ilk adımı olarak hem araştırma konusunu sınırlandırmayı ve ana problem ortaya çıkarmayı sağlar hem de araştırmacının araştırmanın seyrini belirlemek için yol haritası çizmesine yardımcı olur. Öte yandan, araştırma alanını tanıma, görüşülecek kişilerle ilişki kurup onlara güven verme gibi avantajları vardır. Bu araştırmada araştırmacının herhangi bir form ya da şablon kullanmadığı katılımcı gözlem yöntemi tercih edilmiştir.

3.1.2. Yapılandırılmamış görüşme:

Görüşme, nitel araştırmanın temel veri toplama araçlarından olup bireyleri anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir (Punch, 2005). Yapılandırılmamış görüşmede doğal davranılır, herhangi bir form veya şablon kullanılmaz. Bu araştırmada insan kaynakları departmanı personeli ile yapılan görüşmeler yapılandırılmamış biçimde gerçekleşmiştir. Bu yöntem departman personeli ile doğal ilişkiler kurmak ve herhangi bir ön kabulün araştırmanın ana problemini keşfetmeyi engellemesini önlemek amacıyla kullanılmıştır.

3.1.2. Yarı yapılandırılmış görüşme:

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmamakla birlikte, yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek de değildir. Bu yönüyle yarı yapılandırılmış görüşmelerin iki uç arasında yer aldığı söylenebilir (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014). Yarı yapılandırılmış görüşme araştırmacı ve katılımcıyı hem konunun ana çerçevesinin içinde tutar hem de araştırmacının hipotezine sıkı sıkıya bağlı kalıp yeni bilgiler edinmeye kapalı durmasını önler. Bu avantajlarından ötürü satış temsilcileriyle yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Bu çalışma için hazırlanan ve kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu ek 1'de sunulmuştur.

Araştırmada, görüşme sürecini daha etkili ve verimli bir hale getirebilmek için Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından önerilen aşağıdaki hususlara dikkat edilmeye çalışılmıştır:

- Soruları sorarken görüşmenin akışına göre gerekli değişiklikleri yapma
- Soruları diyalog tarzında sorma
- Teşvik edici davranma ve geri bildirimde bulunma
- Görüşme sürecini kontrol etme

- Yansız ve empatik olma

3.1.3. Örneklem seçimi:

Tıbbi cihaz sektöründe yer alan bir firmanın insan kaynakları departmanından üç kişi, satış temsilcilerinden ise yedi kişi ile görüşülmüştür. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşülen kişilerin tamamı uzman ve/veya uzman yardımcısı seviyesinde olup, herhangi bir yöneticilik görevleri bulunmamaktadır. Görüşülen kişilerin yaş aralığı 24-37 arasında değişmektedir. Katılımcı gözlem tekniğine ek olarak insan kaynakları departmanı ile yapılandırılmamış, satış temsilcileri ile ise yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.1.4. Veri toplamada izlenen süreç:

Araştırmada en geniş veriye ulaşabilmek için Merriam'ın (1998) da belirttiği gibi araştırmaya, örneklemeden yeni bilgi gelmeyinceye kadar devam edilmiştir.

3.1.5. Araştırmacının rolü:

Araştırmacı kurum içinde var olan kültürü detaylı biçimde betimleyebilmek için (Yıldırım & Şimşek, 2006) katılımcı gözlemci olarak örgütün içine katılmıştır.

3.1.6. Etik hususlar:

Görüşmelerden önce katılımcılara görüşmeye katılıp katılmamakta serbest oldukları hatırlatılmış ve görüşmelerden elde edilecek verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağı, kişisel bilgilerinin saklı kalacağı konusunda güvence ve araştırmadan elde edilecek verilerin isimleriyle değil kod numaralarıyla kaydedileceği yönünde bilgi verilmiştir. Görüşmeleri yazılı olarak kaydetmek için izin istenmiş ve cevap vermedikleri bir soru olduğunda bunu ifade etme konusunda çekinmemeleri söylenmiştir.

3.1.7. Geçerlik ve güvenilirlik:

Görüşmeler sonunda alınan notlar katılımcılara okunmuş ve ifade etmek istediği cümlelerin araştırmacı tarafından okunan cümleler olup olmadığı sorularak görüşleri teyit edilmiş, istekleri doğrultusunda ekleme ve düzeltmeler yapılmıştır (katılımcı teyidi). Satış temsilcileri sahada çalıştığı için aynı kişilere yeniden ulaşamama ihtimalini bertaraf etmek amacıyla yüz yüze teyit tercih edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla ayrıca, gözlem ve görüşme olmak üzere iki farklı veri toplama kaynağından yararlanılmak suretiyle çeşitleme (triangulation) tekniği kullanılmıştır.

3.1.8. Verilerin Analizi:

Verilerin analizi yapılırken nitel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, görüşmelerde anlatılmak istenen mesajın ne olduğunu anlamayı hedefleyen tümevarımsal bir yaklaşıma sahip olduğu için tercih edilmiştir.

4. Bulgular

Araştırmanın ilk kısmında üç insan kaynakları çalışanı ile gerçekleştirilen yapılandırılmamış görüşmeler sonucunda, araştırma yapılan şirketin çatışma çözümüne yönelik yalnızca kuramsal eğitim vermeyi tercih ettiği bilgisine ulaşılmıştır. Buna ek olarak, insan kaynakları çalışanlarının tamamı, örgütteki çatışmanın "özellikle satış temsilcileri arasında var olduğu" bilgisini vererek araştırmanın ikinci ayağı konusunda gerekli yönlendirmeyi sağlamıştır.

Satış temsilcilerinin tamamıyla somut çıktılar üzerinden hareket eden bir performans sistemi ile çalışması nedeniyle aralarındaki yoğun rekabete istinaden olduğu düşünülen çatışmanın anlaşılması için sahada gözlem

yapılmış ve bu gözlemler sonucunda –görece- tecrübeli çalışanlar ile –görece- yeni çalışanlar arasındaki rekabetin yıkıcı etkiler verebilecek türden olduğu şüphesi edinilmiştir. Satış temsilcileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler bu şüpheyi doğrulamış ve ulaşılmaması hedeflenen bir çatışma kaynağının kaydedilmesi sağlanmıştır.

Çalışanların tamamı çatışma çözümü konusunda almış oldukları eğitimi yetersiz bulmaktadır. Bir tanesi eğitimlerin “havada kaldığı” ifadesini kullanmış, bir diğeri ise eğitimlerin pratiğe katkısı yönünde şüphelerinin olduğunu belirtmiştir. Bir çalışan, eğitimleri “sıkıcı” bulduğunu ifade etmiştir. Bu bulgular bize psikodramanın uygulamalı yapısının çalışanlar tarafından da benimsenebileceğini düşündürmektedir. Öte yandan çalışanların tamamının farklı soruların cevabı olarak da olsa çatışmayı çözmek için “anlaşılmaya” olan ihtiyaçlarının altını çizmeleri kayda değer bulunmuştur. Çalışanlar iş yerinde en çok zorlandıkları ve strese girdikleri konuları, vurgulanma sayısına göre çoktan aza doğru performans sistemi, çalışma saatlerinin esnekliği ve sahada çalışmaları nedeniyle sıklıkla maruz kaldıkları trafik olarak belirtmişlerdir. Görüşülen yedi çalışandan altısının yaşadıkları sıkıntılarda insan kaynakları departmanını yardım istenecek bir yer olarak görmemesi düşündürücüdür.

Eski çalışanlar, yeni çalışanlara “eski köye yeni adet getirdikleri”, eğitimi deneyime üstün tuttıkları gibi suçlamalar yöneltirken; yeni çalışanlar, eski çalışanların onları kendilerine tehdit olarak gördüklerinden ve “kendilerini göstermelerine bilerek engel olduklarından”, dolayısıyla hedefledikleri performans primini alma yönünde tehdit oluşturduklarından yakınmaktadırlar. İnsan kaynakları personelinin aktardığına göre her ne kadar departmanın iş gücü devir oranı yüksek olsa da belli bazı “yıldız” çalışanlar departmanda uzun yıllardır çalışmaya devam etmektedir. Bu durum akla iş yerinde psikolojik şiddet (mobbing) ihtimalini de getirmiş ancak çalışmanın kapsamı dışında bulunması nedeniyle bu konuya yönelik ek bir araştırma içerisine girilmemiştir.

Elde edilen bulguların, bir çatışma öncülü olarak performans sisteminin satış temsilcilerinin işyeri motivasyonuna ve iyi oluş durumlarına olan etkisi kapsamında değerlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, katılımcıların çatışma çözümüne yönelik, psikodrama tekniği esas alınan bir eğitim programı için gerekli hikayeler konusunda yüzeysel davranması, detay vermekten –gözlemsel bir ifade olarak “bilerek”- kaçınması kayda değer bir husustur. Bu çekingenlik araştırmanın süre kısıtıyla ilgili olabileceği gibi, çalışılan departmanda mevcut olan yoğun rekabet de bu kapsamda bir çekince olarak değerlendirilebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma nitel araştırma deseninin farklı formları ile psikodramanın esaslarını bir araya getiren ve kuram ile uygulamayı birleştiren bir özellik taşımaktadır. Çalışmanın bu yapısı, beraberinde birtakım sınırlılıklar getirmektedir. Bunlardan ilkinin nitel araştırmanın doğasına yönelik objektivite sorunu olduğu söylenebilir.

İkinci olarak, araştırmanın bir şirkette uygulama şeklinde yapılmış olması, verilerin gizliliğine ilişki etik hususlara istinaden, edinilen verileri paylaşma konusunda bir sınırlılık oluşturmaktadır. Öte yandan, katılımcıların örnek hikaye oluştururken detayları verme konusunda çekingen davrandığı düşünülmektedir. Bu durum da katılımcılarla olan diyalogun geliştirilmesi ve örgüt kültürünün daha net bir biçimde betimlenebilmesi adına çalışmanın uzun vadeye yayılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütsel çatışma çözümünde psikodrama yönteminin kullanılması amacıyla içeriğe yönelik veri toplamak için yapılan bir nitel çalışmanın, gerek doğru ve yeterli veriye ulaşma, gerekse etik nedenlerle mutlak suretle örgüt dışından bir araştırmacı tarafından yapılması gerekmektedir.

Psikodrama yöntemi kullanılarak çatışma çözme programları oluştururken, çözüme ulaştırılması hedeflenen çatışmanın içeriği de bir kısıt oluşturmaktadır. Karataş (2009) psikodrama yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği grup çalışmasının ergenlerin sürekli kaygı durumuna etkisini incelediği bir çalışmada deney grubunun son test ve izleme ölçümleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını bildirmiştir. Bu çalışmanın da gösterdiği gibi, psikodrama, olumsuz duygu durumlarını azaltmada kolaylaştırıcı bir işlev görebilir. Ancak psikodrama yönteminin örgüt içindeki bireylerin kaygı gibi olumsuz duygu durumlarını çözümlemede bağımsız bir seçenek olarak düşünülmemesi gerektiğini vurgulamak gerekir. Psikodrama, örgüt içindeki bireylerin anlaşmazlıklarını

çözümleyici, görevdaşlığını artırıcı, iletişimini güçlendirici bir etki yapabilir; örgüt iklimine olumlu etkide bulunan bir yöntem olarak kullanılabilir.

Öte yandan, psikodramanın örgütsel çatışma yönetiminde görece yeni bir yöntem oluşu ve -bilindiği kadarıyla- örgütsel çatışma yönetiminde henüz kısa ve uzun vadeli etkilerinin gösterildiği ampirik ve/veya deneysel bir çalışma yapılmadığı göz önüne alınarak, çatışmayı çözümlenmede tek başına bir reçete olmaktan ziyade, hali hazırda kullanılan çatışma çözümü teknikleriyle beraber ele alınmasının daha etkili olacağı düşünülmektedir.

Psikodrama mutlak suretle uluslararası sertifikalandırma yetkisine sahip ilgili kurumlardan psikodrama eğitimi almış uzman bir terapist tarafından kullanılması gereken bir tekniktir. Psikodramanın bu konuda yeterli eğitimi olmayan kişiler tarafından kullanılması, bireylere ve örgütlere yönelik sonucu kestirilemeyen zararlara yol açabileceği için bu tekniğin kurumsal eğitim alanında popüler bir oyunlaştırma (gamification) tekniği olarak ele alınmaması altı dikkatle çizilmesi gereken bir başka husustur. Psikodramanın oyunlaştırma kategorisinin altında ele alınmaması son derece önemlidir. Buna ek olarak, psikodramanın örgüt içindeki kullanımının klinik alandaki kullanımından farklı bir amaç güttüğünün farkında olunması gerekmektedir. Psikodrama örgüt formuyla, bireylerin ruhsal rahatsızlıklarını tedavi etmeyi amaçlamamaktadır. Aksine, bireyin bir grup terapisinde değil, sosyal yaşamının önemli bir bölümünü kaplayan çalışma hayatında olduğunun bilinciyle, gizlilik gibi etik hususları önemle dikkate alıp bu yöndeki sınırlılıklarını bilerek odak noktasını bireyler arasındaki anlaşmazlıkların biçim ve içeriğine vermektedir.

Gelecekte psikodramanın çatışma çözümüne yönelik kullanımına ilişkin içerik ve uygulama yönünde daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar çatışmaların sektörel ve departmanlar arası farklılıklarını anlamaya yönelik literatüre ışık tutabilir ve çatışmaların çözümüne yönelik örgütlere ve yöneticilere katkılar sağlayabilir. Öte yandan, Rahim ve Thomas'ın modelleri gibi güncel literatür ve uygulamada sıkça yer bulan yaklaşımların psikodrama gibi uygulamalı yaklaşımlarla beraber düşünülmesi, ileriki dönemde yapılacak araştırmalar için bir öneri olabilir. Psikodrama günümüzün yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak için mücadele halinde olan örgütlerin farklılaşma stratejileri için gerekli olan insan kaynağındaki bakış açılarını çeşitlendirme yönünde olumlu bir etkide bulunabilir.

Psikodrama ayrıca, küreselleşen dünyanın gündem maddelerinden birini oluşturan çeşitlilik yönetimi konusunda da yardımcı bir yöntem olarak düşünülebilir. Birbirinden farklı etnik, dini, ideolojik, cinsel vb yönelimleri olan insanların bakış açılarını, bireysel ve/veya kültürel hassasiyetlerini anlama konusunda örnek olaylardan hareketle hazırlanan psikodrama tekniğini esas alan eğitimler yoluyla çalışanlar arasında empati geliştirme, iletişimi güçlendirme gibi çıktılar edinilebilir.

Bu çalışma, akademi ile uygulama arasındaki açığı kapatmaya yönelik bir adım, disiplinlerarası çalışmaları ve yöntemsel kombinasyonları kullanma yönünde bir girişim olarak düşünülmeli; mevcut kısıt ve sınırlılıklarına ek olarak kuram ve uygulamada geliştirilmesi gereken birçok hususun bulunabileceği göz önünde tutulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 7 (2): 2-27.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2): 1-11.
- Altınay, D. (2000). *Psikodrama Grup Psikoterapisi El Kitabı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altunay, E., Oral, G. & Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1): 62-80.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi (5. Basım)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Baltaş, Z. & Baltaş, A. (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Blake, R. H., Shepard, R. A. & Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict* in Industry. Texas: Golf Publishing Company.
- Büyükkaragöz, S. ve ark. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Campbell, J. L.A. & Graziano W. G. (2005). Methodologies for studying personality processes in interpersonal conflict, *International Negotiation*, 10, 165-182.
- Doğan, T. (2012). Sağlıklı duygusal ilişkiler geliştirmede psikodramanın rolü: Bir olgu sunumu. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (37): 49-60.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersever, O. G. (1994). Psikodrama ile sözsüz iletişim teknikleri kullanılan encounter gruplarının karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 103-107.
- Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fine, L. J. (1979). *Psychodrama*. Ed. Corsini, R, F.E. *Current Psychotherapies*, Peacock Publishers, Inc.
- Fisher, R. (2000). *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution*, *International Peace and Conflict Resolution*. School of International Service, The American University.
- Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi*. Çev. Ed. Füsün Akkoyun, Ankara: Nobel Yayınları.
- Geçtan, E. (2014). Tiyatro yolu ile ruhsal tedavi "psikodrama". *Tiyatro Araştırmaları Dergisi*, 7(7): 103-112.
- Graves, K. N., Frabutt, J. M. & Vigliano, D. (2007). Teaching conflict resolution skills to middle and high school students through interactive drama and role play. *Journal of School Violence*, 6 (4).
- Kahn, R. L. & Boulding, E. (1964). *Power and Conflict in Organizations*. London: Tavistock Publications.
- Kepçeoğlu, M. (1989). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik* (4. Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Karataş, Z. (2009). Psikodrama ile yapılan grup çalışmasının ergenlerin sürekli kaygı düzeylerine etkisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 34(360): 31-37.
- Karataş, Z. & Gökçakan, Z. (2009). Bilişsel davranışsal teknikler ve psikodrama teknikleri kullanılarak yapılan grup uygulamalarının ergenlerin saldırganlığını azaltmadaki etkilerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9 (3): 1407-1452.
- Karataş, Z. (2011). Psikodrama teknikleri kullanılarak yapılan grup uygulamalarının ergenlerin çatışma çözme becerilerine etkisinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (2): 601-614.
- Katz, D. (1965). Nationalism and strategies of international conflict resolution. In H.C. Kelman (ed.). *International behavior: A social psychological analysis*. 356-390. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (2015) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mack, N. et al., (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Özbek, A. & Leutz, G. (1987). *Psikodrama: Grup Psikoterapilerinde Sahnesel Etkileşim*. Ankara: Has- Soy Matbaası.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to Social Research-Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage.
- Samantaray, et al. (2016). Application of psychodrama on conflict management and assertive training. *The International Journal of Indian Psychology*. 3 (8).
- Racelyte, D. (2006). Psychodrama and conflict resolution. *Educational Psychology*, 17, 44-49.
- Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3): 206-235.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Özarallı, N. (2015). Örgüt kültürü ve işe ilişkin duygusal iyilik algısının çalışanların çatışma çözümü tarzları üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2): 7-37.
- Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Quorum Books.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde kişilerarası gruplararası çatışmalar ve çatışma yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 20, 40-49.
- Stewart, C. & Edwards, H. (2012). Online collaboration: Using roleplay to develop skills in resolving conflict. *International Education Studies*, 5 (6).
- Telman, N. & Adanalı, A. (2009). *Başarıya Giden Yol Oyundan Geçer: İş'te Oyun*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. M. Dunnece (Ed).
- Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally: 889-935.
- Thomas, K.W. & Ruble, T. L. (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Tokat, B. (1999). *Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1.
- Trudel, J. & Reio, T. (2011). Managing work place incivility: the role of conflict management styles—antecedentorantidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4): 395-423.
- Ulupınar, S. (2014). Psikodrama uygulamasının hemşirelik öğrencilerinin sorun çözme becerisine etkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15, 55-62.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhenzhong Ma (2007). Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation: The impact of conceptualism

in two countries. International Journal of Conflict Management, 18 (3): 260-279.

How to Cite This Article:

Kırımlı Y., (2018). Örgütsel Çatışma Çözümü Tekniklerinde Güncel Bir Yaklaşım: Psikodrama. Journal of Behavior at Work (JB@W), 3(2), 148-161.

EK-1: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

GÖRÜŞME SORULARI

1. Ne Kadar süredir bu işyerinde çalışıyorsunuz?
2. İşinizin en zor yanı nedir? İşinizi yaparken en çok hangi konularda zorlanıyorsunuz?
3. İşinizde size strese sokan unsurlar var mı? Varsa nelerdir?
4. İşinizle ilgili çalışma arkadaşlarınızla yaşadığınız anlaşmazlıklar var mı? Varsa nelerdir? Örnek verir misiniz?
5. İşinizle ilgili çalışma arkadaşlarınızla yaşadığınız anlaşmazlıkları çözmede İnsan Kaynakları departmanından yardım alıyor musunuz?
6. Çatışma çözümüyle ilgili bir eğitim aldınız mı? Aldıysanız neler öğrendiğinizi anlatır mısınız?
7. Çatışma çözümüyle ilgili aldığınız eğitimden fayda gördünüz mü? Gördüyseniz örnek verebilir misiniz?
8. Yaşadığınız çatışmaları çözebilmek için neye ihtiyaç duydunuz?