

GRUPLA PSİKOLOJİK DANIŞMA SÜRECİNDE ÇATIŞMA, ÇATIŞMA KAYNAKLARI VE MÜDAHALE STRATEJİLERİ

CONFLICTS, RESOURCES OF CONFLICTS AND INTERVENTION STRATEGIES IN GROUP COUNSELING

Arş. Gör. Zahide TONGA

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, zahidetonga@gmail.com, Ankara/Türkiye

Derya HALİSDEMİR

Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, deryapdr@hotmail.com, Ankara/Türkiye

ÖZ

Grupla psikolojik danışmada grup dinamiğini ve süreci etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin bir tanesi de grup sürecinde yaşanan çatışmadır. Bu çalışmada grupla psikolojik danışma sürecinde yaşanan çatışma ele alınmaktadır. Grupla psikolojik danışma sürecinde çeşitli etmenler çatışmaya neden olabilmekte, çatışma da grup dinamiklerini etkilemektedir. Bu makalede grup sürecinde yaşanan çatışmanın nasıl meydana gelebileceği ve çatışmaya yönelik bir takım müdahale stratejileri açıklanmıştır. Bu amaçla öncelikle grup sürecinde çatışma tanımlanmış, çatışmaya neden olduğu düşünülen kaynaklar ele alınmıştır. Çalışmanın kapsamında yer alan diğer konular; üyeler arası ve liderle çatışma, liderin ve üyelerin çatışma durumlarına verdiği tepkiler, çatışmanın pozitif etkileridir. Çatışmaya neden olabilecek kültürel etmenler, zor üyeler ve liderin çatışma durumlarında nasıl hissedeceği ve neler yapabileceğine dair bilgiler de derlenmiştir. Son olarak grupta yaşanabilecek çatışmalara müdahale stratejileri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Grupla psikolojik danışma, Çatışma, Çatışma kaynakları, Müdahale stratejileri, Çatışma yönetimi

ABSTRACT

There are many factors that affect group dynamics and process in group therapy. One of these factors is conflict arise in group process. In this study, conflict in group therapy was examined. In group therapy process, there are many agents that can cause conflict. On the other hand conflict influence the group dynamics. A literature research on how a conflict can be happened in group process and intervention strategies to the conflict management is given in this study. First of all conflict in group process is defined and sources which can be the reason for the conflict are examined to this end. The other subjects in this study are conflict between group members and the leader, reactions of group leader and members to the conflict and positive aspects of conflict. In addition to these cultural factors, difficult member, leaders' feelings and behaviours in case of conflict are given in this study. Finally intervention strategies for conflict management are explained.

Key Words: Group counseling, Conflict, Resources of conflicts, Intervention strategies, Conflict management.

1. GİRİŞ

Çatışma ilgi ve düşüncelerde ciddi bir anlaşmazlık ve zıtlık yaşanması durumudur. Latince kökenli bir kelime olan "conflictus"tan gelmektedir. Karşıtlık uyumsuzluk, anlaşmazlık anlamında kullanılırken; savaş, agresyon, yıkım gibi çok daha güçlü kelimelerin karşılığı olarak da kullanılmaktadır (Unger, 1990; Yalom, 1995). Literatürde çatışma grup içinde iki ve ya daha fazla kişinin hedeflerinin birbirini engellemesi olarak tanımlanmaktadır; yani çatışmanın bir kişinin hedefinin diğerinin hedefini elde edememesine neden olması durumunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Hocker ve Wilnot'a (1991) göre çatışma, en az iki bağımsız tarafın birbiri ile uyumsuz hedefleri ve kaynakları arzularından ve bir tarafın diğer tarafın hedefini engellemesinden kaynaklanmaktadır. Çatışmanın içsel, kişiler arası ve gruplar arası seviyelerde meydana geldiği söylenebilir.

Aslında tüm danışanlar gruba yaşamlarındaki bir çatışmadan dolayı gelirler. Bu durum içsel, kişiler arası ilişkilerde ve ya sosyal, yasal, ailesel ya da diğer harici sistemlerden kaynaklanır (Reid, 1997; Unger,1990).

Çatışma danışmanla danışanın, danışanla başka bir danışanın, bir grupla başka bir grubun arasındaki potansiyel anlaşmazlıklar sonucunda ortaya çıkabilir. Grup içerisindeki danışanların aynı ortamı, aynı zamanı, aynı lideri paylaşmaları birbirleriyle ya da liderle çatışma yaşamaları için yeterli sebebi yaratır (Ormont, 1984; Yalom, 1995).

Literatürde pek çok çalışma çatışmanın kaçınılmaz ve gerekli olduğu konusunda fikir birliği içindedir (Cowger, 1979; Frank, 1955; Unger, 1990; Yalom, 1995). Danışanların geçmişte yaşadıkları sorunları gruba yansıtmaları ve grup içinde benzer davranışları tekrar ederek kişiler arası sorun yaşamaları beklenmedik bir durum değildir. Grup üyelerinin grup içindeki kişiler arası tarzları grup dışındaki etkileşim biçimleri ile benzerlik gösterir. (Unger, 1990; Yalom, 2002). Örneğin bir grup üyesi grup dışında başkalarına karşı düşmanca ve aşağılayıcı tavırlar sergiliyorsa benzer davranışları grup içinde de gösterecektir. Aynı şekilde arkadaş ilişkilerinde pasif olan bir üye grup içinde de pasif davranışlar gösterecektir.

Çatışmanın gerekliliği danışanlara içsellik kazandırması, yeni davranışlar deneyimlemesine ve daha başarılı ilişkiler geliştirmesine fırsat vermesinden ileri gelmektedir. Yalom'a (1995) göre çatışma insan yaşamına heyecan değişim ve gelişimi getirir ve grup sürecinde çatışmanın yokluğu gelişimde bazı aksamaları da beraberinde getirir. Foulkes ve Anthony'e (1957) göre grubu canlandıran noktalardan biri de çatışmadır. Frank'a (1955) göre terapistlerin sıcaklık koruma gibi pozitif duyguları vurgulama eğilimi vardır. Fakat grup içinde düşmanlık ve çatışma kişilik gelişimi için önemli bir etmen olabilir. Üyeler çatışma ve direnç gibi olumsuz algılanan durumlar üzerinden de sorunları ile çalışma olanağı bulurlar.

Literatürde grupla psikolojik danışmaya ilişkin pek çok çalışmaya rastlanmakla birlikte, grupla psikolojik danışma sürecinde çatışma ve çatışma çözme becerileri ile ilgili çok az çalışma olduğu görülmektedir. Grupla psikolojik danışma sürecinde çatışma, grup sürecini etkileyen en önemli unsurlardan biri olmakla birlikte özellikle ülkemizde literatürde bu konu ile ilgili bilgiler oldukça sınırlıdır. Alandaki boşluğun doldurulmasına bir katkı sağlamak amacıyla, bu çalışmada grupla psikolojik danışma sürecinde üyeler arasında ya da liderle yaşanan çatışma durumlarının kaynağı, nedenleri araştırılmış, çatışmayı grup yararına kullanma potansiyeli tartışılmış, çatışma çözme becerileri ve liderlik tarzının çözüme yönelik katkıları ele alınmıştır.

2. GRUPLA PSİKOLOJİK DANIŞMA SÜRECİNDE ÇATIŞMA, KAYNAKLARI VE MÜDAHALE STRATEJİLERİ

2.1. Çatışmanın Kaynağı

Cowger'e (1979) göre, grupta çatışmanın pek çok kaynağı bulunmaktadır. Grup üyelerinin farklı yaşam deneyimi ve algılarından kaynaklanan çatışma en sık görülenidir. Çatışma üyelerin ihtiyaçlarını karşılama, rahatsızlıklarını giderme, kendi hedeflerine ulaşma ve dikkat çekme çabaları sonucunda ortaya çıkabilir. Birçok danışan grup içerisindeki ilişkilerinde çatışma ile nasıl başa çıkacakları ile ilgili sorunlar yaşamaktadırlar ve onlar çatışmayla başa çıkmanın yolunu öğrenme ihtiyacı içindedirler.

Frank (1955) grubun başlangıç aşamasına üyelerin birbirlerini aşağılamasından kaynaklanan düşmanlık yaşanabileceğini belirtmektedir. Bu tarz diğerini aşağılamaya yönelik davranışlar kişinin aşağılık duygularına projeksiyon tutmaktadır. Kişinin kendine değer vermemesinin bir yansıması olarak başkalarını küçümsemesi problemin kişisel kaynağıdır. Kişi grup içerisinde bir üyede yaşamı boyunca bastırıldığı bazı özellikleri fark edebilir. Bu üyenin bilinçsiz düşmanlığı tetiklendiğinde yansıtma reaksiyonları ortaya çıkabilir, bu durumda kişinin diğer üyeye tepkisi kaçınmak olabileceği gibi güçlü fakat nedeni açıklanamayan bir düşmanlık da olabilir (Yalom, 1995). Karşı tarafı aşağılayıcı davranışlar grup liderinin gözünde en popüler üye statüsünü kazanmak adına da yapılmış olabilir. Bu tarz davranışlar grubun bütününde çatışmaya neden olabilmektedir. Üyeler liderin dikkatini çekmek, grubun en sevileni olmak, en duyarlı, yardıma ihtiyacı en fazla olan olmak gibi özellikler için yarışa girebilirler. Yeni üyelerin katılımı rekabet duygusunun daha fazla yaşanmasına neden olur.

Üyelerin geçmiş yaşantıları grup sürecinde de etkisini devam ettirir. Geçmişte çözülmemiş deneyimler grup ortamında çatışmaya zemin hazırlar (Heitler, 1990). Kendisi için önemli bir kişi tarafından terk edilme gibi bir yaşantısı olan üye sevgi ve kabul talep etmez, talepkar, katı, asık suratlı bir davranış örüntüsü sergiler (Ohlsen, 1977). Yalom'a (1995) göre, grup üyelerinin birbiri ile ya da liderle çatışmasının nedeni, geçmiş yaşantılarındaki gerçeğe dayanan ya da hayal ürünü olan bozuk ilişkiler ya da mevcut kişisel ihtiyaç ve korkularından kaynaklanan transferans durumu da olabilir. Grubun aileye benzerliği, üyeye ailesi ile kurduğu ilişki biçimini, ebeveynlerini veya kardeşlerini hatırlatır.

Unger'e (1990) göre, grup içinde güç gösterme ihtiyacı, gücü paylaşmak istememe, çok fazla konuşma olanağı bulamadığını düşünme, çok fazla üye olması çatışma yaratabilecek diğer nedenlerdir.

Grubun her aşamasında çatışma potansiyel olarak var olsa da birçok çalışma (Reid, 1997; Unger, 1990; Yalom,1995) çatışmanın daha belirgin yaşandığı belirli aşamaları tanımlamaktadır. Grup aşamaları farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Grubun ikinci aşaması olan geçiş aşaması farklı isimlerle ya da eylem aşamasının içinde değerlendirilmiştir. Bu konuda net bir görüş olmamakla birlikte nasıl sınıflandırılırsa sınıflandırılınsın tüm yaklaşımlar grubun çatışma ve gerginliklerin yaşandığı bir dönemden geçtiğini belirtir. Tipik olarak çatışma grubun ikinci aşamasında görülmektedir. İlk aşama grup üyelerinin birbirlerini dışarıda hissettikleri ve kendilerinin en çekici özelliklerini sundukları bir evredir. Bu evre aynı zamanda grup üyelerinin danışmanın düşmanlık ve ya çatışmayı teşvik edici duyguları açıklamaya yönelik güvenli bir ortam yaratma yeteneğini değerlendirdikleri bir dönemdir (Unger, 1990). Çatışmanın su yüzüne çıkması grup üyelerinin danışmana yönelik algılarına bağlıdır. Grup üyeleri danışmanın beklenmedik çatışma durumlarını nasıl tolere ettiği ve nasıl yönettiği ile ilgilenir. Tuckman (1965) ikinci aşamayı fırtına ve norm aşaması olarak değerlendirir ve üyelerin bu aşamada birbirlerine karşı düşmanlık geliştirebileceklerini belirtir. Bu noktada çatışmanın nedenini üyelerin benliklerinin ve grup formasyonunun belli bir yapıya evrilmesine bağlı olarak ortaya çıkan kısıtlamalar olarak açıklamaktadır. Tuckman'ın (1965), geçiş aşamasını "fırtına" olarak tanımlamasının sebebi üyeler arasında ve liderle yaşanan yoğun çatışmalar ve kendini açma yönündeki dirençtir. Bu aşamada korku ve kaygılar belirgin bir biçimde ortaya çıkmakta kurallar çiğnenebilmektedir.

Sarri ve Galizsky'e (1967) göre grubun ikinci aşaması revizyon aşamasıdır. Grubun amaçlarının ve işleyiş prosedürlerinin değişikliğe uğradığı bu süreç doğal olarak çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Reid (1991) grup aşamalarını yaşam süresi metaforu kullanarak tanımlamakta ve grubun ikinci aşamasını ergenlik dönemine benzetmektedir. Üyelerin kimliğini ortaya koyduğu, kişisel gücün ortaya çıktığı ve farklılıklardan kaynaklanan sorunların daha fazla yaşandığı bu süreçte çatışmanın kaçınılmazlığına işaret etmektedir.

Grup üyelerinin kültürel geçmişleri çatışma durumlarındaki tepkileri üzerinde belirleyicidir. Batıya özgü terapiler bireysel değer bakış açısına dayandığı için kişiler arası iletişimde doğrudanlık, kendine güven ve açıklık vardır. Başka kültürlerde bu özellikler nezaketsiz olarak değerlendirilebilir (Triandis, 1995). Atkinson (1995) birçok Latin Amerika kültüründe dolaylı olarak soru sormanın doğrudan sormaktan daha makbul olduğunu belirtmektedir. Dolaylı iletişimin utanç duygusunun oluşmasını engelleyerek harmonik ilişkilerin kurulmasını sağladığı görüşü hâkimdir (Chu ve Sue, 1984; Leong, 1992). Toplulukçuluğun öne çıktığı Uzakdoğu ve Ortadoğu kültüründe duyguların açık bir şekilde ifade edilmesi uygun görülmez (Triandis, 1995). Kültür duyguları ifade etme, kişisel mesafe, dakiklik, otorite figürleriyle iletişim gibi pek çok konuda bireylerin davranış ve tutumlarında etkisini hissettirir. Kültür yaşanan çatışmaların nasıl çözüldüğü üzerinde de etkilidir. Bireyci toplumlarda kişi kendisini gruptan daha bağımsız algılama eğilimindedir. Dolayısıyla kişisel amaçlara ulaşmak için daha zorlayıcı bir tutum sergileyebilir (Goldman, 1991). Toplulukçu kültürlerde ise bireyler uyum ve düzeni sağlama konusunda daha isteklidir. Grubun işleyişini devam ettirmenin çoğu defa kişisel amaçlardan daha önemli olduğu düşünülür (Ting-Toomey, 1997). Bireyler aynı kültürde yetişmiş olsalar dahi kişisel seviyede bireyci ya da toplulukçu bakış açısına sahip olabilirler. Bu farklılıklar çatışmanın niteliği ve çatışma ile baş etme biçimleri üzerinde etkilidir (Reid, 1997).

Kültür içerisinde yer alan cinsiyet, eğitim seviyesi, sosyo-ekonomik düzey, dil, etnik köken gibi farklılıklar da üyeler arasında çatışma kaynağı olabilir. Cinsiyet farklılıkları grubun işbirlikçi ya da yarışmacı bir yapıya bürünmesine etki eder. Grup üyeleri içinde buldukları toplumun cinsiyet rollerine uygun davranma eğilimindedirler. Bu noktada kadınlar dinlemeye ve uzlaşmaya daha yakinken, erkekler daha müdahaleci ve öğüt verici davranmaktadırlar (Tannen, 1990). Bond ve Vinacke'nin (1961) çalışmaları kadınların ve erkeklerin diğerleriyle çalışmaya yönelik stratejilerinin farklılık gösterdiğini göstermektedir. Erkekler gruba yarışma odaklı yaklaşarak kazanmaya yönelik güçlü bir motivasyona sahiptiler. Kadınlar ise sosyal ve ahlaki değerleri daha fazla dikkate almaktadırlar. Cinsiyet konusunda bir diğer nokta liderin cinsiyetidir. Bu konuda yapılan bir diğer araştırma olan Eskilson ve Wiley'nin (1976) yaptıkları araştırma, kadın ve erkek üyelerden oluşan grupların erkek liderlerinin gruba liderlik etme konusunda tüm üyelerin erkek olduğu gruplara oranla daha fazla zorlandıklarını göstermektedir.

Grup üyelerinin yaşı da çatışmanın belirleyici bir öğesidir. Örneğin gençler birbirleri ile daha sıkı bağlar kurarlar ve asi tavırlarla sistemi değiştirmeye yönelik irade sergileyebilirler. Farklı kuşaklara ait bireyler dini inançlar, cinsellik, politik görüş gibi konular da daha fazla çatışma yaşarlar (Reid, 1997; Yalom, 2002).

Lidere karşı duyulan öfke de çatışmanın kaynağı olabilmektedir. Lidere karşı tepkilerden kaynaklanan çatışma üyeler arasında yaşanan çatışmadan daha seyrek yaşanmakla birlikte, bu çoğu zaman üyelerin liderin potansiyel

terapötik gücüne yönelik gerçekçi olmayan beklentilerinden kaynaklanır (Reid, 1997; Yalom, 2002). Özellikle grup sürecinin başlarında, grup üyelerinin lidere, bir insanın sahip olması mümkün olmayan bazı nitelikleri ve güçleri yakıştırdıkları ifade edilmektedir (Naar, 1993). Üyelerin danışmanın her şeyi bileceği ya da hissedebileceğine dair yanlış inançlarla gruba başlaması sonraki süreçte hayal kırıklığına neden olabilir. Üyelerin liderin cevaplarının olmadığını görmesi daha da önemlisi üyelerin kendi cevaplarını kendilerinin bulacağı gerçeği ile yüzleşmeleri ihanete uğramış hissetmelerine neden olabilir. Bu hayal kırıklığı lidere yönelik öfkeyi de beraberinde getirir. Danışmanın değişim sürecinin nasıl olacağını görmesi ile birlikte liderin kişisel ve profesyonel kısıtlarını da görmeye başlaması liderle çatışmanın temel nedenidir (Cowger, 1979). Yalom'a (1995) göre, böyle bir durumda bazı üyeler lidere saldırırken bazıları savunmaya geçebilir. Çoğu kez lidere karşı saldırının geçmesinin ardından üyeler arası bağımsızlık seviyesinin yükseldiği görülür.

Lider yönettiği grubu hem bir profesyonel, hem de bir birey olarak etkiler. Naar (1993) saldırgan yaradılışlı bir grup liderinin, eğer bu özelliğini ilgi ve sıcaklık ile törpülememişse, grup üyelerini tedirgin ederek onları boyun eğici bir uyuma zorlayabileceğini belirtmektedir. Grup dinamiğinde, belirsiz ya da karmaşık tavırlı otoriter, üyelere bir yapı ya da rehberlik sunmayan ve psikolojik danışma sürecinin başlarında üstü kapalı olarak gruba yerine getirilemeyecek sözler veren liderlere karşı olumsuz duygular yaşanır. Lider grubun çekim noktasıdır ve grubun oluşum aşamasında tüm üyelerin liderden beklentileri, grubun diğer üyeleriyle ilgili beklentilerinden daha fazladır (Yalom, 2002). Özellikle grup sürecinin başlarında, grup üyelerinin lidere bir insanın sahip olması mümkün olmayan bazı nitelikleri ve güçleri yakıştırdıkları ifade edilmektedir (Naar, 1993). Bu konum, onun üyelerin gözünde özel olması sonucunu da beraberinde getirir. Nitekim lider, grubun lider olduğunu söylediği kişi ya da grup üzerinde en çok etkiye sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Freedman, Sears ve Carlsmith, 1993). Liderler beklenti düzeylerinin olumsuz etkilerini yaşamamak için, kendilerine şunu söylemelidirler: "Eğer ben grup içinde sakin olabilirim, üyeler de o kadar sakin ve verimli olurlar. Önemli olan dürüstlük, içtenlik ve saygıdır". Lider insan olduğu gerçeğini unutmamalıdır (Landreth ve Berg, 1979). Corey'e (2000) göre etkili grup liderleri kendi değerlerini, önyargılarını, kültürel tutumlarını ve insan doğasına ilişkin kendi varsayımlarını bilirler ve anlamlandırır. Aynı zamanda bu liderler, kişisel değer veya problemlerinin danışanları ile çalışmalarında engel olmasına izin vermezler. Clark (2002) grup sürecinde günah keçisi bulma ile ilgili makalesinde, grupta geçiştirilemeyecek denli önemli kimi sorunların çözümünde, liderin kişilik özelliklerinin daha da önem kazandığını belirtmiştir. Grup sürecinde sıklıkla bazı üyeler kendi davranışlarının sorumluluklarından kaçmak için bazı üyeleri kurban olarak seçebilmektedirler. Bu üyeler kendi problemlerini diğer üyelere yansıtmaktadırlar. Böylesi durumlarda lider, güçlü bir kişilik sergileyerek olaya müdahale edebilir ve sorunu çözebilir. Bununla birlikte Fehr (2003), grup sürecinde üyeler ile lider arasındaki ilişkinin temelde insan ilişkisi olduğunu ve bazı aksaklıkların doğal karşılanması gerektiğini belirtmektedir.

Hansen, Wornin ve Smit (1980) grup liderinin çatışma durumlarında kendisine ihtiyaç duyulmadığını düşünebileceğini ve kendisine ait rollerin tamamının ve ya bir bölümünün grup üyeleri tarafından kullanıldığını hissedebileceğini belirtmişlerdir. İronik olarak grup üyelerinin liderle çatışmasının gruba daha fazla bağlanma ve grubun geleceğine daha fazla yatırım yapma ile sonuçlanacağını belirtmişlerdir.

Bazı üyelerin kişilik özellikleri çatışmanın kaynağı olabilir. Reid'e göre (1997) grubun başlangıç aşaması üyelerin karakterleri ile ilgili bilgi verir. Bazı üyeler naif, kibar ve arkadaş canlısı iken bazılarının kaba ve baskıcı olduğu gözlemlenebilir. Bazıları terapiye hazırlanırken bazı üyeler tüm dikkatini kendine vermiş olarak gruba katılırlar. Bastırılmış ve sinik üyelerin yanı sıra grubu domine etmeye çalışan üyeler de bulunabilir. Gruptan gerçekten faydalanmaya çalışan üyelerin yanı sıra bazı üyeler gruptan alacakları çok fazla bir şey olmadığını düşünebilir. Diğer üyelerin duygularına duyarlı üyeler ile diğerlerinin nasıl etkileneceğine aldırış etmeyen üyeler bir diğer farklı kişiler arası tarza örnek teşkil ederler. Karakter yapıları nedeniyle buldukları her grupta çatışmaya neden olabilecek üyeler vardır. Çatışma olduğu anda harekete geçerek çatışmayı önleyici bir rol üstlenen üyeler de mevcuttur. Kimlik güç ve yetkin olma duygularını tatmin ettiği için çatışmadan beslenen ve hoşlanan üyeler de olabilir. Bir başka grup danışan özelliği ise başka bir davranışa uyum sağlayamadığı için herhangi yapıcı bir sonuç elde edememesine rağmen çatışmayı aşırı kullanan üye grubudur.

2.2. Çatışmanın Pozitif Etkileri

Sosyal bilimciler çatışmanın daha çok negatif etkilerini vurgulayıp çatışma çözümüne yönelik nedenler ortaya koymaktadırlar. Sosyal bilimlerde çatışma ilişkileri yıpratıcı ve bu nedenle de kısa sürede çözülmesi gereken bir durum olarak ele alınır. Grupla danışma pratiğinde ise çatışma farklı değerlendirilir. Yalom (1995) çatışmanın yokluğunun grup sürecinde bazı bozukluklar meydana getireceğini ifade ederek çatışmanın gerekliliğine işaret etmiştir. Çatışma grup gelişiminin önemli bir özelliğidir ve grubun etkili bir biçimde işlemesi için gereklidir (Tudor, 1999). Çatışma olumsuz algılsa da çatışma yaşanmayan bir grupta farklı görüş ve düşüncelerin saklanmış olabileceği ve bunun sonucunda grubun çatışma çözme deneyimlerinden faydalanamayacağı düşünülmüştür.

(Miles, 1981). Diğer taraftan sürekli çatışma ile uğraşan bir grup süreç içerisinde işlemez hale gelecektir (Kellermann, 1996). Çatışmanın çok fazla olması ya da çok az yaşanması arasında bir dengeye de ihtiyaç vardır. Bu dengenin bozulması grup bağlılığı ve gelişimi önünde önemli bir engel teşkil edecektir. Bazen çatışmayı çözmek için harcanan çaba grubun eylem aşamasına geçerek kişisel amaçlar üzerinde çalışmanın önünde bir engel olabilir (Gladding, 1991). Ormont'a (1984) göre, lider çatışmayı etkili bir biçimde ele alarak üyelerin kendini ifade etmesini sağlamalı, dirençlerinin farkına varmalarına yardımcı olmalıdır. Eğer çatışma grubun kaldırılabileceğinden daha üst bir seviyeye doğru ilerlerse liderin güç kullanarak sınırları belirlemesi gerekebilir.

Kişiler yaşamlarında gerçekçi ve kabul edilebilir kararlar verebilmek için bir takım sorunlarla karşılaşılırlar, grup sürecinde çatışma kişinin karar verirken öz kavramını yeniden değerlendirmesini ve bu kararla ilgili konuları yeniden düşünmesi için zorlar. Festinger (1964) çatışmaların kişilerin kararlarını destekleyici kanıtlar bularak öz kavramlarını savunmalarına neden olabileceğini belirtmiştir. Unger'e (1990) göre, çatışma aynı zamanda potansiyel problemleri gün yüzüne çıkarması ve bunlarla başa çıkma konusunda kişiyi zorlaması nedeniyle de değerlidir. Bu durumda kişinin daha yaratıcı alternatifler geliştireceği ve kendine yönelik daha açık dönütler sağlayacağı öngörülmektedir.

Reid'e göre (1997) anlaşmazlıklar grup üyelerinin kendini açma seviyesini yükseltir. Pasif danışmanların çatışma durumlarında kendilerini daha iyi ifade ettikleri belirtilmektedir. Ürkek üyeler için çatışma anlaşmazlıklar karşısında nasıl zafer kazanacaklarını düşünmeleri yönünde bir motivasyon oluştururken ilk sorunda vazgeçmemeleri gerektiğini öğrenmeleri için de bir fırsattır. Agresif üyeler karşılaştıkları çatışma koşullarında aldıkları değerli geri dönütlere bağlı olarak nasıl sakin kalmaları ve öfkelerini nasıl kontrol etmeleri gerektiğini öğrenebilirler.

Kellermann (1996) üyelerin lideri daha çok ebeveynleri ile özdeşleştirdiklerini ve aile yapısına benzeyen grupta bu tarz aktarımdan kaynaklanan çatışmaların üyelerin farkındalık kazanması için etkili araçlar olduğunu belirtmektedir.

Frank (1955) başarılı bir grubun üyelerinin birbiriyle mücadele eden ancak güçlü bağlarla sahip aile üyeleri gibi birbirlerinden destek alabilen bireyler olduğunu belirtir. Güçlü ve açığa vurulmuş duygular bir ilişkinin önemini artırır. Grup üyeleri niteliğine bakılmaksızın yoğun her türlü yoğun duygusal deneyimden gruba daha fazla bağlanmış olarak çıkarlar. Cowger'e (1979) göre çatışmayla başa çıkan gruplar daha üretken, problem çözmeye yönelik daha çalışkan ve verdikleri kararlara daha bağlı olurlar.

Her bir grup üyesi ve danışman çatışma durumlarına farklı şekillerde tepki verir. Thomas ve Kilmann (1974) çatışmaya yönelik beş temel oryantasyon veya mod önermişlerdir.

- 1. Rekabet:** Bu mod güç odaklı olup diğerlerini bastırmaya yönelik çabaları içerir. Tipik olarak kazan kaybet durumu söz konusudur.
- 2. Uyum sağlama:** Bu mod daha işbirlikçi bir yaklaşım olup sadece bir üyenin değil tüm üyelerin tatmin edilmesine yönelik davranışları içerir.
- 3. İş birliği:** Grup üyelerinin birlikte çalışarak yeni alternatifler bulması yönünde çaba harcanır. Böylelikle herkesi memnun edecek bir sonuca ulaşılması hedeflenir. Kendine güven ve birlikte çalışma esastır. Ortak problemin çözümü için oldukça fazla zaman ve enerji harcanmasını gerektirir.
- 4. Paylaşım:** Bu modda esas olan uzlaşmadır, tüm tarafların belirli bir oranda tatmini hedeflenmektedir. Bir consensus oluşturulmasını, farklılıkların dağıtılmasını ve bir orta yol bulunmasını gerektirir.
- 5. Önleme:** İşbirliği ya da kendine güven içermez. Diğerlerini göz ardı etmeyi gerektirir.

Bu beş modun her birinin kendine göre değeri olmakla birlikte hiçbirisi her durum için kullanılamaz. Her üye çatışma durumlarında sergiledikleri kendilerine özgü davranışlara sahiptirler ve kendilerini öyle ifade ederek daha rahat hissederler. Bazı kişiler belirli bir modu daha sıklıkta kullanabilir.

2.3. Çatışma Durumunda Lider

Çatışma durumunda liderin kendi konumuna ve sürece ilişkin kaygılar yaşaması olasıdır. Cowger'e (1979) göre sık yaşanan korkular, grubu yönetmekte zayıf olduğunun düşünülmesi, başa çıkamıyor gözükmek, grubun dağılacağı korkusu, grup tarafından saldırıya uğrayacağı endişesidir. Danışmanlar üyelerin duygularının incinmesinden korktuğu gibi herhangi bir üyenin gruptan ayrılmasından ya da daha da kötüsü grubun sonlanmasından korkabilir. Liderin grup üyeleri tarafından sevilme endişesi taşıması da olağandır. Reid (1997) söz konusu tüm durumların olası olduğunu belirtir. Üyeler sinirlenebilir, duyguları incinebilir, gruptan ayrılabilir

hatta grup sonlanabilir. Dahası bazı danışanlar lider ne yaparsa yapsın kendisine iyi davranılmadığından yakınabilir.

Ormont'a göre (1984) grup içinde çatışma ortaya çıktığında danışmanlar yetersiz görüleceklerinden endişe edebilirler ve farkında olmadan çatışmayı bastırmaya çalışabilir ya da uzlaştırma çabasına girebilirler. Kontrolü elde tutmak için empati, kabul, anlayış gibi terapötik değerleri ön plana çıkarmaya çalışabilirler. Grup üyelerinin kendisini sevmemesi ve bu durumu diğer üyelerle paylaşmasından endişe duyabilirler. Grup liderleri yaşanan çatışmaları kendilerine karşı tehdit olarak görmekte ya da kişisel olarak algılama eğilimindedirler. Özellikle deneyimsiz danışmanlar yaşanan gerilimleri başarısızlıklarının bir sonucu olarak görebilirler. Liderin bu tarz kaygılar yaşaması normal olmakla birlikte bunu grup sürecinin bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Liderin çatışma durumlarında üyeler karşısında sinmesi ya da korkması sürece zarar verecektir. Cowger (1979) grup liderlerinin çatışmaya yönelik korkularını belirlemesinin, korkuların grubu etkilememesi için önemli olduğunu belirtmektedir. Lider çatışmanın yeni davranışlar öğrenmek için bir fırsat olduğunu unutmamalıdır. Lider eleştiriye açık olmalı, çatışmaları fark etmeli, duygularını ifade etme ve etkili iletişim konularında model olmalıdır.

2.4. Çatışma Yönetme Stratejileri

Çatışmanın nasıl yönetildiği veya yönetilemediği grup dinamiklerine etki eder. Reid'e (1997) göre yönetilemeyen bir çatışma grupta kaos yaratırken, çatışmayı bastırmak pasif agresif davranışlara neden olabilir. Çatışma çözümleme deyince akla doğal olarak en çok çatışma yönetimi gelmektedir. Çözümleme soyuttur ve statik bir durum önerir.

Bir problem durumunun açıklanmasında problemin yanlış anlaşılmasından kaynaklanan aslında çatışma olmayan yaşantılar da olasıdır. Bu gibi durumlar yanlış anlaşılmanın ortadan kaldırılması ile giderilir. Bazı durumlarda ise anlaşmazlıklar durumsaldır ve durumsal faktörlerin giderilmesi ile sorun çözülmüş olur. Oturumlarda sigara içmek isteyen bir üyeye kurumsal kuralların açıklanması örneğinde çatışma bir kurala bağlanarak çözülebilir. Sürekli geç gelen bir üyenin söz konusu olabileceği çatışma, üyeye grup kuralları hatırlatılarak ve geç kalmaya devam ederse gruptan ayrılması gerekeceği söylenerek giderilebilir. Bazı üyelerin başka bir odaya geçme ısrarı grupta farklı iki görüş yaratarak çatışmaya sebep olabilir. Bu durumda oylama yapılarak bir karar alınabilir. Bu tarz anlaşmazlıklar grup tansiyonunu yükseltmeden kolaylıkla çözülebilir (Reid, 1997).

Reid (1991) liderin terapötik hedefinin çatışmaların ortaya çıkmasını ve keşfedilmesini sağlayarak grup üyelerinin bunlara yönelik pozitif deneyimler yaşamalarını sağlayacak bir grup ortamı oluşturmak olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikle danışmanın kendini bir şeyler yapmak için baskı altında hissettiği durumlarda hiç de kolay değildir.

Lider çatışmayı yok saymamalı, üyelere baskı yapmaktan, çok iyi görünmeye çalışmaktan ve her şeyi oluruna bırakmaktan kaçınmalıdır (Clarkson, 1991). Üyenin öfkesini ciddiye almamak onu önemsememektir ve diğer üyeler bu durumun kendileri için de geçerli olabileceğini fark ederler. Bu gibi durumlar grup bağlılığını da tehlikeye düşürür (Ormont, 1984).

Üyeler arasındaki çatışma iletişimin en etkili düzeyde gerçekleşmesini engellememelidir. Var olan çatışmanın dürüst ve yargılamadan ele alınacağı bir ortam yaratılmalıdır. Çatışma fırsata dönüştürülmeli, güven duygusunu geliştirmeye yönelik adımlar atılmalıdır (Kellermann, 1996).

Reid'in (1997) çatışma çözmeye yönelik belirlemiş olduğu stratejiler aşağıda açıklanmaktadır.

Normların Oluşturulması: Grubun başlarında danışmanın öfke ile yüzleşme ve çatışmayla başa çıkma ve çatışma ortamında dahi kendini güvende hissetmeye yönelik normlar geliştirmesi gerekir. Bu normlar çatışmayı kabullenmeyi ve cesaretlendirmeyi içerir. Aynı zamanda konuların açık ve dürüst bir şekilde ifade edilmesini kolaylaştırır. Grup süreci ilerledikçe bu normların modellenmesi ve birbiriyle ilişkilerinin ortaya konulması, aynı zamanda grup üyeleri arasında özellikle çatışma durumlarında açıklığın vurgulanması gereklidir. Danışanlar bazı durumlarda gruba kendilerini istedikleri gibi ifade edebilecekleri inancı ile gelirler. Bu üyeler normların açıklanması durumunda kendilerini üzgün hissedebilirler. Nelerin kabul edilebilir olduğunun ve nelerin yapılmaması gerektiğine yönelik beklentilerin açık bir şekilde ortaya konması gerekir. Eğer üyelerin fiziksel agresyon hikayeleri varsa şiddete hayır normunun altının çizilmesi sayesinde üyelerin şiddete başvurmalarının önüne geçilebilir. Grup süresinin kullanımı, üyelere yapıcı geribildirim verilmesi, üyelerin sözlerinin kesilmemesi gibi grup normları gerektiğinde üyelere hatırlatılmalıdır. Özellikle grup üyelerinin normlara karşı nasıl direnç gösterdikleri veya onları aşındırmaya çalıştıkları onların günlük yaşamlarındaki çatışmalar ile nasıl başa çıktıklarını gösterir. Danışanlar kendi davranışlarına yönelik sınırlamaların gelmesine bağlı olarak alınganlık gösterebilirler fakat özellikle grubun başlangıç aşamalarında danışmanla bu alınganlıklarına yönelik direkt yüz yüze gelmek istemezler.

Şimdi ve Burada: Küçük gruplar zengin bir kişiler arası içeriğe sahiptir ve bu içerikte kişilerin daha önce öğrendikleri doğalarından gelen özellikler ve kişiler arası ilişkilerinde kullandıkları kalıplar gün yüzüne çıkar. Şimdi ve buradaya yönelik çalışma grup içerisindeki mevcut duygu ve iletişimlerini içermektedir. Örneğin kendinin farkında olmayan sürekli ailesi ve arkadaşlarına karşı agresif tavırlar sergileyen ve bunları onların ne dediklerini önemsememesine bağlı olarak yapan bir grup üyesini ele alalım. Bu üye dinlemek yerine bir sonraki adımda ne yapacağını düşünen ve planlayan ve bir sonraki seferde ne söyleyeceğini düşünmekten başka bir şey yapmayan bir kişidir. Bu davranış grup içerisinde de benzer şekilde gerçekleşmekte ve grubun diğer üyelerinin kişi hakkında kendilerini hiç dinlemeyen, tüm yanlış anlaşılmalardan sorumlu ve sürekli söylediklerini tekrar etmelerine neden olan kişi olarak görülür. Danışman bu kişi hakkında yaptığı gözlem ve yorumlamalara bağlı olarak hislerini açığa vurur. Kişiler arası stillere yönelik farkındalık grup üyeleri ve danışmandan gelen geri dönütlerle beslenir ve sorun gün yüzüne çıkartılarak kişinin kendisiyle ilgili bu sorunlu davranış kalıplarına yönelik çalışması için bir laboratuvar ortamı sağlanır. Bu noktada Reid (1997) ilişkisel sorunlara odaklanmak için dostça ilişki ve güven ortamının oluşması gerektiğini belirtmektedir. Bu danışanın zayıflıklarına ona yönelik tehditlere ve psikolojik acıya dayanması için diğer grup üyelerinin sağlayacağı destek için bir zorunluluktur.

Sakin Kalma: Danışmanın yapması gereken en önemli şeylerden biri de çatışma durumlarında sakin kalmaktır. Bu sayede grup üyelerine ortaya çıkan durumun ölümcül olmadığı mesajını vererek telkin edici olur. Danışman kendini savunmada ya da özür dileyen bir pozisyonda bulabilir. Danışmanın çatışma koşullarındaki anksiyetesi üyelere endişe, kabul edilmeme ve savunmaya yönelik mesajların geçmesine neden olabilir. Sakin kalmak lidere gözlem, veri toplama ve tam olarak ne yapması gerektiğini belirlemeye yönelik zaman kazandıracaktır.

Farklılıkları Belirleme: Çatışma süreçlerinde tipik olarak bakış açıları kutuplaşma görülür. Düşünceler ve rekabet pozisyonları aşırı bir tonda kendini haklı çıkartmaya yönelik olarak ifade edilmeye başlanır. Bu durumda grubun diğer üyelerinin bir taraf seçmek zorunda hissetmeleri gibi bir sonuçla karşılaşılabilir. Böyle durumlarda farklı muhalif görüşlere sahip kişilerin kendi endişelerini ortaya koymalarını ve bunların diğer grup üyeleri tarafından duyulmasına yönelik fırsatların sağlanması gerekir. Genelde grubun avantajı konunun bir bölüm üye içerisinde tüm gruba taşınmasına imkân vermesidir. Bilinçli olarak oluşturulan mesafe derecesi liderin üyeleri takip edebilmesini kendisini çatışmanın bir tarafında bulmasına yönelik zorlanma olasılığını azaltmasını sağlayabilir. Üyeler liderin taraf olmasını kendilerinin ya da başka bir üyenin yanında yer almasını, çatışma yaşadıkları kişilere karşı tavır almasını bekleyebilirler. Etkili lider grubun tümüne odaklanmalı ve her üyeye eşit mesafede kalmalıdır. Clark (2002) bu durumun istisnasının herhangi bir üyeye ciddi bir saldırı olduğunda olabileceğini belirtmektedir. Bu durumda lider üyeyi saldırıdan koruyucu bir tutum içinde olarak grup uyumunu ve yapısını sağlamlaştırmalıdır.

Çatışmayı Doğrulama: Danışmanlar için toleranslı davranmak öfkeyi sakin bir şekilde karşılamak bir zorunluluktur. Bu sayede danışanlar duygusal değişimlere geçme konusunda kendilerini rahat hissederler ve çözüm yolları belirlenebilir. Çatışmayı doğrulamak için danışmanın öfke ve çatışmaya yönelik toleransını şimdi ve geçmişi göz önünde bulundurarak anlamış olması gerekir. Danışmanın geçmiş deneyimlerine bakarak, geçmişte yüzleştirme, anlaşmazlık, öfke ve ya yüksek seslere nasıl cevap verdiğini bilmesi önemlidir. Bazı danışmanlar için bu tarz davranış ve hareketler göreceli olarak çok düşük bir etki yaratırken bazıları için anksiyete içeriyor olabilir. Danışmanın çatışmaya yönelik toleransını bilmesi çatışma durumunda kendini ayarlamasını ve rahatlık seviyesini görmesini sağlar. Danışmanların kendi beden dili hakkında da fikir sahibi olması gerektiği belirtilmektedir. Kolları bağlı mı, sandalyesini gruptan geriye doğru mu çekiyor?

İletişimleri İzleme: Küçük gruplardaki potansiyel yanlış anlamalar nedeniyle danışmanın ne söylendiği ve ne anlaşıldığını takip etmesi gerekir. Bu sayede danışanlara birbirlerini anlama ve birbirlerine verip aldıkları mesajların tutarlı ve kesin olması konusunda yardımcı olabilir. Özetleme, netleştirme, odaklanma soruları ve aktif dinlemeyi cesaretlendirme danışmanların önemli müdahale araçlarıdır. Bu noktada Reid'e göre (1997) danışmanlar için vazgeçilmez iki araç süreç ve ben ifadeleridir. Süreç ifadeleri grubun takibinin tehlike altına düşmesi durumlarında (Örneğin; günah keçisi bulma, suçlama ve ya bir kişiye saldırma) ve danışanlara ne hakkında konuştukları ve davranışlarına yönelik sorumluluğu alma konularında yardımcı olur. "Neler olup bittiğine yönelik net değilim. Herhangi biri grupta ne olup bittiğini risk alarak bize anlatabilir mi?" sorusu liderin süreç ifadesine bir örnektir. Ben ifadeleri ise kişisel sorumluluğa yönelik ifadelerdir. "Biz" "grup" "biri" ve ya "sen" hakkında konuşmak yerine konuşmacı kendi duygularını gözlemlerini ve kişisel reaksiyonlarını anlatma konusunda cesaretlendirilir. Grup iletişimi ben ifadelerine dönüşürse üyelerin kendi yaşamları ve hareketlerine yönelik sorumluluğu almaları için bir zemin hazırlanmış olur.

Yüzleştirme: Danışman uygun zamanda direkt ve ya dolaylı yüzleştirme yapmaya hazır olmalıdır. Dolaylı olarak yüzleştirme yapmak direkt yapmaktan daha iyi sonuçlar verebilir. Etkili bir şekilde uygulanması durumunda danışanı kendi davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını daha dikkatli bir şekilde değerlendirmeye davet eder.

Ancak başarısız bir şekilde gerçekleştirilirse danışanın ve ya grubun savunmaya geçmesine neden olabilir. Alınma ve yabancılaşma da yüzleştirme durumunda karşılaşılabilecek olumsuzluklardandır. Blumberg ve Golembiewski (1976), çatışmayı çözme yöntemi olarak yüzleştirme yapılmasının üyeler arasındaki iletişime samimiyet ve açıklık getireceğini ifade etmişlerdir. Yüzleştirmenin kişinin davranış ve düşünceleri ile ilgili farkındalık kazanarak değiştirmesi yönünde bir adım olacağını belirtmişlerdir. Trotzer (1989) ise üyelerin düşmanca davranışları karşısında yüzleştirme kullanılmaması gerektiğini belirtmektedir. Çünkü liderin yapacağı yüzleştirme üyede kendisine saldırıldığı düşüncesi yaratabilecektir. Bu durum üyeye çatışma yaratmak için daha fazla sebep verecektir. Yapılması gereken liderin ve diğer üyelerin onu inciten kişi ile baş etmesinde ona yardım edeceklerini, yeni davranışlar öğrenmesi konusunda ona inandıklarını göstermesidir. Liderin diğer üyeleri de sürece katarak destek ve empatik anlayış göstermesi üyeyi işbirliğine açık bir hale getirecektir. Çünkü bu kişilerin saldırılarına saldırı ile karşılık almışlardır. Blumberg ve Golembiewski (1976), yüzleştirmenin yapıcı bir geri bildirim olarak algılanması için liderin yüzleştirmeyi yargılama, saldırıda bulunma ile aynı olmadığını gruba öğretmesi gerekir. Bu sayede üyeler yüzleştirme ile kendilerinin ve diğer üyelerin duygu ve düşüncelerinin farkına varabilir.

Savunmaya Geçmeden Kalma: Direkt lidere yönelik çıkışlar olması durumunda danışmanın esnekliğini koruması ve sert bir dönüt vermemesi gerekir. Danışmanlar için negatif geri dönütleri algılamak ve bunlardan nasıl dersler çıkarılabileceğine yönelik istekli davranış göstermek önemlidir. Saldırıya maruz kalınması durumunda doğal olarak duygusal bir davranış gösterilerek bir tepki ortaya konulur. Benzer şekilde Ormont'a göre (1984) danışmanlara kuralları otoriteyi ve ya muhakeme durumlarını zorlayan durumlara reaksiyon göstermemeleri gerektiğinin iyi bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Aynı zamanda sorunların göz ardı edilmemesi gerektiği de belirtilmelidir. Bir saldırı karşısında yıkılmayan ve ya öç alma duygusuna kapılmayan bir lider grup üyelerinin agresyonla başa çıkmalarına yönelik bir model olacaktır. Bu aynı zamanda agresyonun illa cezalandırılması ve bir yıkım oluşturması gerektiğini gösteren bir derstir. Çatışma durumlarında danışmanlar derin nefes alarak, bu sürecin kaçınılmaz olduğunu hatırlamalı ve duruma uygun strateji belirlemelidir.

Cowger (1979) çatışmanın görmezden geldiği ya da liderin çözüme yardımcı olamadığı durumlarda yıkıcı olabileceğini belirtmektedir. Anahtar nokta liderin çatışmayı belirleme ve çözmeye yönelik gruba yardımcı olabilmesidir. Cowger (1979) çatışma durumlarında kullanılabilecek beş prensip önermektedir. Bunlardan ilki çatışmayla yüzleşmek, ihmal etmemektir. Grup sürecinde çatışmanın olağan olduğuna yönelik bir norm oluşturmak önemlidir. Aynı zamanda lider grupta üyeler güçlü duyguların da kabul göreceğine dair bir güven ortamı yaratmalıdır. Bu çatışma durumlarında üyelerin gereken açıklıkta kendilerini ifade etmeleri için gereklidir. Lider çatışmanın üyeler tarafından fark edilmeyen işaretlerini belirleyebilmelidir. Ayrıca lider çatışma üzerinde çalışmadan grubun bu konuya başa çıkabilmesi için gereken grup bağlılığının olduğundan emin olmalıdır. Çatışmayı oturumun sonunda ele almak uygun bir tercih değildir. Bu konuya yeterli zamanı ayırmak önemlidir. Lider çatışmayı yönetilebilir bir seviye de tutmalıdır. İkinci prensip kazan kaybet durumlarını engelleyen bir yapı oluşturmaktır. Grup üyelerin birbirlerinin farklılıklarına saygı duyması, konuşan bir üyenin diğer tüm üyeler tarafından dinlenmesi gibi bir ana zemin belirlemek önemlidir. Üçüncü olarak süreci belirlemek ve yorumlamaktır ve liderin çatışmayı neyin tetiklediğini belirlemesini içerir. Grup üyelerinin anlaşma ve anlaşmama alanlarını belirlemelerine yardımcı olmalıdır. Grup üyelerinin diğerlerinin pozisyonlarına yönelik yanlış algılarını düzeltmelerinde yardımcı olmak bir diğer noktadır. Dördüncü prensip tüm grupla ilişki geliştirmektir. Problemi grubun problemi olarak ortaya koymak gerekir. Çatışma yaşayan üyelerin yanı sıra çatışmayla direkt bağlantısı olmayan üyelerin de yorumlarının alınması gerekir. Benzer şekilde Ormont (1984) öfke durumlarında çatışma dışındaki bir üyenin yorumunu almanın ortamı sakinleştirmek için kullanılabileceğini belirtmiştir. Son olarak standartları ve temel kuralları belirlemek önemlidir. Normların oluşumu açısından bazı kurallar belirlemenin yararına işaret edilmekte ve bu normların üyeleri koruyucu olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktada çok fazla kural belirlememek gerektiği belirtilmiştir.

Kellermann (1996) grup sürecinde kişiler arası çatışmayı anlamaya ve çözmeye yönelik bütünsel bir bakış açısı ile dört yaklaşım sunmaktadır: Duygusal, kişiler arası, intrapsişik ve tüm grup yaklaşımı. Lider yaşanan çatışmanın kaynağına bağlı olarak bir yaklaşım seçer. Lider bu yaklaşımlardan bir tanesini kullanabileceği gibi dördünü de kullanabilir. Eğer çatışmanın nedeni tansiyonun yükselmesi ise duygusal yaklaşım kullanılarak duyguların tanımlanması sağlanabilir. Transferans kaynaklı bir çatışmada kişinin iç dünyasını vurgulayan yaklaşıma dayanarak kişisel müdahaleler yapılır. İletişim sorunları nedeniyle yaşanan bir çatışmanın çözüm yolu ise kişiler arası yaklaşımı kullanmaktır. Son olarak çatışmaya grup dinamiklerine yönelik faktörlerin neden olduğu değerlendirilirse tüm grup yaklaşımı çatışmanın nedenini analiz etmede kullanılır.

Duygusal yaklaşımı kullanan lider öncelikle üyeleri öfkelerine neden olan duruma yönelik konuşmaya cesaretlendirirler. Kişilerin öfkelerini kelimelerle açıklamaları istenir. Lider bu noktada ifade biçiminin dolaylı

değil direkt biçimde yapılmasını sağlamalıdır. Önemli olan bastırılmış öfkenin ifade edilerek açığa çıkarılmasını sağlamaktır.

Intra-psişik yaklaşım transferans durumlarını ortaya çıkarmaya dayanır. Çatışmanın bir tarafınca açıklanan düşmanlığa yoğunlaşarak üyenin saptırılmış ve subjektif algılarına yönelik müdahaleler yapılır. Kişinin çocukluk temelli bazı duyguları grup ortamında ortaya çıkararak şimdi ve burada var olan ilişkiyi gölgeleyebilir. Bu noktada müdahale kişiseldir. Kişi kendisi ile ilgili bu sorunun farkına vardığı zaman gruptaki ilişkileri dahil ailesinde ve çevresindeki ilişkileri yeniden yapılandırabilir.

Kişiler arası yaklaşımın kullanılabilceği durumlar sosyal ortamlardaki çatışmadır. En az iki kişi arasında birçok nedene bağlı olarak yaşanabilecek çatışmadır. Örneğin farklı inanç ve değerler bu tarz bir çatışmanın kaynağı olabilir. Burada danışman üçüncü bir taraf olarak uzlaştırıcı olarak araya girer. İletişimi sağlamak ve birbirlerini daha iyi anlamalarına yönelik bir ortam oluşturur.

Tüm grup yaklaşımında grubun bir kişi gibi davranması, düşünmesi ve hissetmesine çalışılır. Bu yaklaşım teorik olarak sosyal psikolojiye dayanır. Bu yaklaşımda grup liderinin grubun kişiye olan negatif etkilerini iyi bir şekilde analiz etmesi ve bunlarla başa çıkacak yöntemleri belirleyerek bu etkileri kişinin çıkarına olacak şekilde dönüştürmesi gerekmektedir. Bu hedefe ulaşmak için danışmanın grup içerisinde uyumu sağlamaya ve grup üyelerinin birlikte çalışmaya yatkınlığını artırmaya yönelik açıklayıcı, faaliyet odaklı teknikleri uygulaması başarılı bir çatışma yönetimi için gereklidir. Lider tüm grubun çatışma çözümüne katkı sağlamasını, daha fazla paylaşımcı olmasını ister. Ortak bir ilgi oluşturmak, üyelerin aktif katılımlarının sağlanması için cesaretlendirmek, grup dışında da iletişimi devam ettirmek bu yaklaşımın gerekleri olarak belirtilmiştir.

3. SONUÇ

Grup sürecinde çatışma üyeler arasında, lidere karşı, liderle bir grup ya da gruplar arası düzeyde yaşanabilmektedir. Çatışma her grupta yaşanması beklenen bir durum olmakla birlikte, olmadığında grup sürecinde aksamalar olduğu düşünülmektedir. Ancak çatışmanın belli bir seviyede tutulması, grubun amacının çatışmayı çözmek haline gelmemesi önemlidir. Çatışma uygun şekilde yönetildiğinde birçok pozitif etki sağlayan bir araç haline gelir. Çatışma problemlerin gün yüzüne çıkmasını ve grup içerisinde nasıl başa çıkılabileceğini, farklı bakış açılarının görülmesini, grup üyelerinin daha enerjik hale gelmelerini sağlar, daha yaratıcı alternatiflerin araştırılmasına yönelik motivasyonu artırır, açık geri dönütleri, bir kişinin çatışma tarzının daha iyi anlaşılmasını ve grup üyelerinin kapasitelerinin genişletilmesini sağlar. Grup üyeleri genellikle onları günlük yaşamlarındaki iletişimlerinde rahatsız eden birçok problemi grup içerisinde de yaratırlar. Grup sürecinde üyeler kendi farkındalıklarını genişletebilir ve yeni beceriler kazanabilir. Bu açıdan bakıldığında çatışmanın grupla danışma sürecinde önemli bir araç olduğu söylenebilir. Ancak çatışmanın işleme için belirli bir seviyede olması gerekir. Grupta hiç çatışma yaşanmaması üyelerin yaşantısal fırsatları kaçırmalarına, grubun işleyişinde aksaklıklar olduğunu gösterirken, çok fazla çatışma grubu asıl amacından uzaklaştıracaktır. Çatışma aynı zamanda işbirliğinin, güvenin, motivasyonun azalması gibi negatif sonuçlar da doğurabilir. Bir danışmanın hedefinin negatif sonuçları azaltırken pozitif sonuçları artırmak olması gerekir.

Çatışmayı istenen seviyede tutmak ve uygun yollarla çözmek önemli bir liderlik becerisi olarak değerlendirilmektedir. Grup sürecinde çatışmayla başa çıkmaya yönelik çeşitli görüş ve öneriler (Cowger, 1979; Kellermann 1996; Ormont 1984) bulunmakla birlikte hepsinin ortak noktası çatışma çözmeye yönelik normların grubun başlangıç aşamasında oluşturulmasıdır. Grup normları birbirine saygı ve farklılıkları kabul edici tarzda olmasının yanı sıra çatışmanın olağan olduğu konusunda da fikir birliği oluşturmalıdır. Üyelerin her durumda gruba güvenebileceği bir ortam yaratmak çatışmayı çözmeye durumlarında liderin yararına olacaktır. Üyeleri çatışmaya yönelik duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmesi için böyle bir ortamın oluşturulması gerekir. Lider sürecin farkında olarak üyeler arasındaki iletişimlere izlemeli, taraf olmamak adına belli bir mesafede tüm üyelere eşit yaklaşmalıdır. Çatışma durumlarında üyeler liderin tavrını izleyeceklerinden liderin savunmaya geçmeden kalması ve sakinliğini koruması, çatışma çözme yöntemine uygun model davranışlar göstermesi önemlidir. Özetle, danışmanın çatışmayla başa çıkmaya yönelik stratejileri, grubun başında normlar oluşturma, çatışmayı bir grup değişkeni olarak görme, çatışma durumlarında sakin kalma, farklı fikirleri keşfetme, iletişimlere gözlemlenme, zorlukla karşılaştığında savunmaya geçmeme ve üyelere dikkatli ve yapıcı yüzleştirme yapmasıdır.

Kellermann'nın (1996) grup sürecinde çatışma durumlarında kullanılmak üzere öne sürdüğü yaklaşımlar ise çatışmanın kaynağına göre değişmektedir. Gerginlikten kaynaklanan çatışmalarda o an yaşanan duyguların ifadesine odaklanmak önemliyken, transferans kaynaklı bir çatışmada kişisel farkındalık yaratmak ön plana çıkmaktadır. İki üye arasındaki anlaşmazlıkta kişilerarası yaklaşım kullanılırken, grup dinamiklerinin neden

olduğu bir çatışma ortamında tüm grup yaklaşımının seçilmesi daha uygundur. Var olan çatışmaya göre lider bir ve ya birkaçını kullanabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Atkinson, D. (1995). Counseling diverse populations. Madison, WI: Brown and Benchmark.
- Berg, R. C., Landreth, G. L. & Fall, K. A. (2006). Group counseling concepts and procedures (4th ed.). New York: Taylor & Francis Group.
- Blumberg, A., & Golembiewski, R. T. (1976). Learning and change in groups. Baltimore, MD: Penguin.
- Bond, J. R. & Vinacke, W. E. (1961). Coalitions in mixed sex triads. *Sociometry*, 24, 61-75.
- Chu, J. & Sue, S. (1984). Asian/pacific Americans and group practice. *Social Work with Groups*, 7, 23-36.
- Clark, J. A. (2002). Scapegoating: dynamics and interventions in group counseling. *Journal of Counseling and Development*, 80, 271-276.
- Clarkson, P. (1991). Group Image and the Stages of Group Development. 21(1), 36-50.
- Corey, G. (2000). Theory & practice of group counseling (5th ed.). USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Cowger, C. D. (1979). Conflict and conflict management in working with groups. *Social Work With Groups*, 15(2/3), 223-238.
- Eskilson, A. & Wiley, M. G. (1976). Sex composition and leadership in small group. *Sociometry*, 39(3),183-194.
- Fehr, S. S. (2003). Introduction to group therapy: A practical guide (2nd ed.). New York: Haworth Press.
- Festinger, L. (Ed.). (1964). Conflict, decision, and dissonance (Vol. 3). Stanford University Press
- Frank, J. (1955). Some values of conflict in therapeutic groups. *Group Psychotherapy*, 8, 142-151.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. & Carlsmith, J. M. (1993). Sosyal psikoloji. (Çev. A. Dönmez), Ankara: İmge.
- Foulkes, S. H. & Anthony, E. J. (1957). Group Psychotherapy: The Psychoanalytic Approach. Baltimore: Penguin.
- Gladding, S. T. (1991). Group work: A counseling specialty. New York: Merrill.
- Goldman, A. (1991). Negotiating protocol in Japan: A cross-cultural perspective. *International Journal of Management*,8, 808-813.
- Hansen, J., Warner, R. & Smith, E. (1980). Group counseling: Teori and process. Boston: Houghton Mifflin.
- Heitler, S. (1990). From conflict to resolution. New York: Norton.
- Hocker J. L. & Wilmot, W. W. (1991). Interpersonal conflict. Boston: McGraw Hills
- Kellermann, P. F. (1996). Interpersonal conflict management in group psychotherapy: An integrative perspective. *Group Analysis*, 29, 257-275.
- Landreth, G. L. & Berg, R. C. (1979). Overcoming initial group-leader anxiety: Skills plus experience. *Journal of Counseling & Development*, 58(1), 65-67.
- Leong, W. (1992). Guidelines for minimizing premature termination among Asian American clients in group counseling. *Journal for Specialist in Group Work*, 17(4), 218-228.
- Miles, M. B. (1981). Learning to work in groups. A practical guide for members and trainers, New York: Teachers College Press.
- Naar, R. (1993). Grup psikoterapisine ilk adım (N. H. Şahin, Çev). (1. Baskı). Ankara: İmge.
- Ohlsen, M. M. (1977). Group counseling (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ormont, L.R. (1984). The liader's role in dealing with aggression in groups. *International Journal of Group Psychotherapy*, 34, 553-572.
- Reid, K. (1991). Social work practice with groups: A clinical perspective. Pasific Grove, CA: Brokks/Cole

- Reid, K. (1997). Conflict management in group treatment: "Get out of my face, you S.O.B.!" in J. K. Parry (Ed.), *From prevention to wellness through group_work* (61-77). New York: The Haworth Press.
- Sarri, R. & Galinsky, M. (1967). A conceptual framework for group development. In R. Vinter (Ed), *Reading in group work practice*. 72-94. MI: Campus Publisher.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: Wiliam Morrow.
- Ting-Toomey, S. (1997). Intercultural conflict competence. In W. Cupach and D. Canary (Eds.), *Competence in interpersonal conflict* (120-147). New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Tuckman, B. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 120-399.
- Tudor, K. (1999). *Group counselling*. London, UK: Sage.
- Trotzer, J. P. (1989). *The counselor and the group*. Accelerated development Inc. Bristol.
- Unger, R. (1990). Conflict management in group psychotherapy. *Small Group Research*, 3, 349-359.
- Yalom, I. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy*, 4th ed. New York: Basic Books.
- Yalom, I. D. (2002). *Grup psikoterapisinin teori ve pratiği*. (A. Tangör ve Ö. Karaçam, Çev). (1. Baskı). İstanbul: Kabalıcı.