

# YÖNETİCİ VE EMPATİK YAKLAŞIM

## ADMINISTRATORS AND THE EMPATHETIC APPROACH

Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT

Gazi Üniversitesi  
Gazi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

### ÖZ

*Bu çalışmada, yöneticiler açısından empati kurma becerisinin önemi belirtilmiş ve ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilişkilerindeki empatik yaklaşımları ile ilgili bir kestirimde bulunulmuştur.*

### ABSTRACT

*The study highlights the importance for administrators of having empathetic skills and makes a conjectural analysis of empathetic relations between primary school administrators and teachers.*

Yöneticinin insanı tanınması, yönetsel bir zorunluluktur (Aydın, 1986:94) ve yöneticinin etkileme gücü, öğretmenlerin duygularını anlayabildiği ölçüde artar (Unruh ve Turner, 1970:74, aktaran Aydın, 1986:73).

Olayların gerçekçi bir biçimde değerlendirilmesinde iki etken önemli rol oynar. İlk olarak durumun dikkatli bir biçimde çözümlenmesi, ikinci olarak da diğer bakış açısının anlaşılması gerekir. Anlaşmazlıklar genelde açıktır. Ancak durum açık da olsa her iki taraf olayı kendine özgü bir biçimde algılar ve anlar. O zaman olayın algılanması ve anlaşılması ile ilgili olarak asıl sorunun ötesinde çözümü daha da güç olabilen ikinci bir sorun ortaya çıkar (Edelmann, 1994:16). Yani sebepler kesin olarak bellidir. Ancak durum açık da olsa her iki taraf olayı kendine özgü bir biçimde algılayıp anlamaktadır.

Bu nedenle önce algılama farklılığını gidermek gerekir. Algılama farklılığı, grup içindeki ortak deneyimlerin çokluğu ile azalmakta, algılama farklılığı azaldığı oranda da iletişim engelleri ortadan kalkmaktadır (Walton ve Dutton, 1989:206).

Yönetici öğretmenlerin duygularını anlamalı, olaylara onların gözü ile bakmalıdır. Yönetici öğretmenin eğilimlerini, algılarını ve olaylara bakış açısını bilmelidir (Aydın, 1986: 73). Bir başka deyişle yöneticilerin başarıları önemli ölçüde empati kurma becerilerine bağlıdır.

Empatinin iki temel bileşeni vardır. Bunlar empatinin bilişsel ve duygusal bileşenleridir. Karşısındaki rolüne girerek onun ne düşündüğünü anlamak bilişsel nitelikte bir etkinlik, karşısındaki hissettiklerini hissetmek ise duygusal nitelikte bir etkinliktir. Duygusal rol almanın önkoşulu bilişsel

nitelikte rol alabilmektir (Dökmen, 1994:121).

Araştırmalar empati kurma becerisi ile işbirliğinin sağlanması arasında yakın bir ilişki olduğunu saptamıştır. Gruplar arası ilişkiler genelde işbirliği ya da rekabet boyutunda gelişirler. İşbirliğine yönelik grup içi ilişkiler örgüt verimliliğini artıran yapıcı çatışmaların yaşandığı durumları yaratırlar (Schein, 1970:221). Çünkü bu durumda gruplar ve üyeler daha çok fikir alışverişinde bulunmakta, bilgilerini daha çok paylaşmaktadırlar. Düşünce ve bilginin paylaşımı arttıkça, anlaşmazlık ve tartışmaların artması kaçınılmaz olur (Rahim, 1992:121). Ancak ilişkiler rekabete dayalı ise işbirliği durumundan farklı olarak çatışmalar yapıcı değil, yıkıcı olmaya başlarlar (Schein 1970:222). Schein, örgüt içinde rekabetin oluşmasını önlemek için, eşgüdüm ve yardımlaşma sorunlarını çözmek açısından, etkileşim ve iletişimin artırılmasına önem vermeyi önerir (1970:221). Ayrıca empati kişiler arası iletişimin kolaylaştırılması açısından da çok önemlidir (Dökmen, 1994:131). Kötü şekilde tanımlanan beklentiler, saklanan gündemler, güven ve dürüstlüğü içermeyen iletişim çatışmaya neden olurlar (Lindelow ve Scott, 1989:342).

Empati ile işbirliği ve iletişim süreçleri arasında kurulan ilişki, yöneticilerin empatik yaklaşım düzeylerinin önemli bir yönetsel beceri olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

### Yönetici ve Öğretmen Değişkenine Göre Paylaşılan Görüşler Arasındaki Ayrılıklar ve Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Bilişsel Bileşenine İlişkin Bir Kestirim

“İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma Yaratan Durumlar Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”

(Ankara İli Örneği-1997) konulu araştırmanın sayısal verileri yönetici ve öğretmen değişkenine göre yüzde değerleriyle karşılaştırılmış ve aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı k testi ile ölçülmüştür.

Özellikle karara katılma , kontrol, yetki ve sorumluluk, güven, iletişim konularında ve daha çok yönetici davranışları boyutunda, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin yüzde dağılımları dikkat çekici bulunmuştur (Demirbolat, 1997:121-123).

Öğretmenler tarafından daha yüksek bir yüzde oranıyla her zaman ve çoğu kez çatışma yaratan durumlar, yöneticiler tarafından daha düşük bir yüzde oranıyla algılanmaktadır.

### **Karara Katılma**

“Yöneticinin eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili kararları genelde öğretmenlere danışmadan almasının” çatışma yaratma derecesiyle ilgili olarak yöneticilerin % 38.4’ü, öğretmenlerin ise % 63.6’ sı her zaman ve çoğu kez çatışma yaşandığını ifade etmişlerdir.

“Yöneticinin kararı kendisi verdiği halde öğretmenlere danışmış gibi yapmasının” çatışma yaratma derecesi ile ilgili olarak yöneticilerin % 43.3’ ü, öğretmenlerin ise % 66.1’ i her zaman ve çoğu kez çatışma yaşandığını ifade etmişlerdir. Her iki durum için de aradaki fark anlamlıdır. Bu sonuç yöneticilerin, kendi eylemlerinden doğan çatışma durumlarına karşı tarafsız bakmadığı ve “karara katılma” konusunun öğretmen açısından ne kadar önemli olduğunu ve konuyla ilgili istekliliğini bilemediği şeklinde yorumlanabilir. Oysa bir yönetici karar verirken örgüt yönetiminden etkilenen her üyenin karara katılması gerektiğine inanmak durumundadır. Karardan etkilenecek olan bireyler kararın alınmasına katılmışlar ise o kararın etkili bir şekilde uygulanma olasılığı da artacaktır. Bursahoğlu’ na göre, eğitim yöneticisi; grup dinamiğini anlamalı, grubu güdüleyen, eşgüdümleyen, uzlaştıran bir davranış göstermeli, astlarına ve alınan karardan etkilenecek kimselere karara katılma olanağı vermelidir (1994:97).

### **Denetleme ve Değerlendirme**

“Yöneticilerin öğretmenleri sürekli ve yakın denetim altında tutmasının” çatışma yaratma derecesi ile ilgili olarak yöneticilerin % 39.1’ i, öğretmenlerin ise % 59.5’ i her zaman ve çoğu kez çatışma yaşandığını ifade etmişlerdir. Bu sonuç da yöneticinin soruna öğretmen açısından bakmadığının, bu durumun onunun açısından yarattığı sorunun farkında olmadığını bir göstergesidir.

Oysa denetim duygusal ve güdülemeye yönelik olmalıdır. Etkin kontrol ile ezici kontrol arasında çok ince bir çizgi vardır ve bu yöneticinin denetimle ilgili yaklaşımına bağlıdır.

Denetim baskıya dayalı ise yaratıcılık zarar görür.

Denetimi kısıtlayıcı ve yaratıcılığı engelleyici bir eylem olmaktan yöneticinin davranış ve tutumları kurtarabilir (Hicks, 1979:464-465).

### **Yetki ve Sorumluluk**

“Yöneticinin öğretmenlere yetki verip sorumluluk vermemesinin” çatışma yaratma derecesi ile ilgili olarak her zaman ve çoğu kez çatışma yaşandığını ifade eden yöneticilerin oranı % 45.6 iken, öğretmenlerin oranı % 65.1’dir. Aradaki fark anlamlıdır. Soruna yöneticinin öğretmen gözüyle bakmadığının dolaylı bir ifadesidir.

### **Güven**

“Yöneticinin okulda sadece kendisine yakın olanlara güvenmesinin” çatışma yaratma derecesi ile ilgili olarak yöneticilerin % 58’ i, öğretmenlerin ise % 76.3’ ü her zaman ve çoğu kez çatışma yaşandığını ifade etmektedir. Bu sonuç yöneticinin öğretmenin kendisine güvenmesi konusundaki beklentisinden haberdar olmadığını yine dolaylı bir ifadesidir. Oysa güven örgüt içindeki ilişkilerin sağlığı açısından çok önemlidir. Karşılıklı güvenin, anlayış ve inancın olduğu bir örgütte ciddi bir iletişim sorunu da çok azdır (Ergin, 1995:244).

### **İletişim**

“Yöneticinin öğretmenlere iletilmesi gereken durumlarda eksik bilgi vermesinin “ çatışma yaratma derecesi ile ilgili olarak yöneticilerin % 53.7’ si, öğretmenlerin %65.5’ i her zaman ve çoğu kez çatışma yaşandığını ifade etmişlerdir. Fark anlamlıdır. Yönetici haberleşme kanallarını açarak ilişkileri karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyal duygusal destek boyutlarında yoğunlaştırabilir (Eren, 1984:376). Örgütün üyeleri örgütte olupbitenlerle ilgili bilgi veren ve kendilerinin düşünce ve önerilerine açık olan yöneticileri destekler ve severler. İletişim kanallarını açık tutan yönetici hem öğretmenlerin bilgilenmesini sağlayacak hem de onların öneri ve açıklamalarını sunmalarına olanak tanıyacaktır (Ergin, 1995:244).

Kısaca bu sonuçlar yöneticinin, öğretmenlere danışmadan karar almasının , kararı kendisi verdiği halde, danışmış gibi yapmasının, öğretmene yetki verip sorumluluk vermemesinin, okulda sadece kendisine yakın olanlara güvenmesinin, öğretmenlere iletilmesi gereken durumlarda eksik bilgi vermesinin öğretmen açısından önemini göremediği şeklinde yorumlanabileceği gibi, görevbildiği halde yine de öğretmenin duygu ve beklentilerini önemsemediği şeklinde yorumlanabilir. Her iki yorum şekli de yöneticinin öğretmen duygu ve görüşlerine karşı fazla duyarlı olmadığı, onların bakış açılarıyla olayı görme eğiliminde olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim yöneticileri , eğitim sürecinin etkili öğeleridir (OECD, 1991:108). “Yönetici davranışları”

öğretmen verimliliğinde önemli bir etkidir (Ataklı, 1996: 108). Okul yöneticisinden kuramsal boyutta okulun amaçlarını, bireysel boyutta örgüt üyelerinin uygulamalara ilişkin duygu ve düşüncelerini dikkate almaları beklenir (Boşgelmez, 1984: 10).

Günlük yaşamın hemen her kesiminde empatik anlayış, insanları birbirine yaklaştırma, iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. İnsanlar kendileriyle empati kurulduğunda, anlaşıldıklarını ve önemsendiklerini hissederler. Bu ise insanları rahatlatır (Dökmen, 1993:131).

Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan kişilerin diğer insanlar tarafından sevilme olasılıkları da yüksektir. Bell ve Hall (1995) yaptıkları araştırmada, liderlik özelliğine sahip kişilerin empati kurma becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Dökmen, 1993: 131).

Empati kurma becerisi ile işbirliği arasındaki ilişki ve empatinin iletişimi kolaylaştırıcı özelliği, empati becerisinin geliştirilmesi sorununu bazı meslek grupları için önemli kılmıştır.

Bu anlamda okul yöneticilerinin empatik becerilerinin geliştirilmesi önemli bir sorun olarak ele alınabilir.

Yöneticilerin özellikle bir duyarlılık eğitimine alınmaları, örgüt içinde insan ilişkilerinin iyileştirilmesinden, okul verimliliğinin artırılmasına kadar uzanan bir süreçte önemli bir başlangıç olabilir.

Duyarlılık eğitimi bireylerin bir grup içinde birbirlerini nasıl etkiledikleri ve bu ilişkilerin nasıl kurulup geliştiği konusunda bir bilince erişmelerini sağlar (Canman, 1995:100).

Bir duyarlılık eğitimi grubunun amaçları, Aranson (1972:239) tarafından şöyle sıralanmıştır (Aktaran Kağıtçıbaşı, 1985:237) : Araştırmacı bir eğilim geliştirmek, kendi davranışını ve kendinin dünyadaki yerini incelemek, daha çok kimse hakkında daha çok şeyin bilincine varmak, kişiler arası ilişkilerde daha dürüst ve içten olmak, akranlarla ilişkilerde, iş ilişkilerinde karşılıklı yardım ve işbirliğine dayanan ilişkiler kurma yeteneği geliştirme, çatışma ve anlaşmazlıkları zor ya da kandırmaya başvurmadan problem çözücü bir yaklaşımla çözümlene yeteneği geliştirmek.

Temel amaç başkaları tarafından nasıl algılandıklarını daha iyi anlayabilmek, kendi algılamalarının gerçeğe ne kadar yakın olduğunu görebilmektir (Kağıtçıbaşı, 1985:237).

“Duyarlık eğitime” yönetici eğitiminde önemli bir yer verilmesi halinde yöneticilerin örgüt içinde her gün yüz yüze ilişki içinde buldukları kişilerle daha uyumlu çalışmaları sağlanacak, değişen koşullara uyulanabilme, eşgüdüm ve işbirliği yapma, iletişim engellerini aşma yetenekleri geliştirilebilecektir.

## Kaynakça

- Ataklı, A. *İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi*. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 3032, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1996.
- Aydın, M. *Çağdaş Eğitim Denetimi*, İM Eğitim Araştırma Danışmanlık A.Ş. (2. Baskı), Ankara, 1986.
- Boşgelmez, M. "Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü. Eğitim Bilimleri, Ankara, 1984.
- Bursalıoğlu, Z. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, No:9 Ankara, 1994.
- Canman, D. *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No: 260, Ankara, 1995.
- Demirbolat, A. "İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma Yaratan Durumlar Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" (Ankara İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü. Eğitim Bilimleri, Ankara, 1997.
- Dökmen, Ü. *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, Yayın No:021, İstanbul, 1994.
- Edelmann, J. R. *Interpersonal Conflicts at Work- The British Psychological Society, Leicester*, 1993.
- Eren, E. *Yönetim Psikolojisi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:105, İstanbul, 1984.
- Ergin, A. *Öğretim Teknolojisi-İletişim* Pegem Yayınları, No:17 Ankara, 1995.
- Hicks, G.H., *Örgütlerin Yönetimi -Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev.Osman Tekok), Olguç Matbaası, Ankara, 1979.
- Lindelow, J. ve Scott J. "Managing Conflict", *Office of Educational Research and Improvement* ED.309.519, Washington, 1989.
- OECD. *Ireland: Reviews of National Policies for Education*. Paris, 1991.
- Rahim, M.A. *Managing Conflict In Organization*, Second Edition, Praeger Publishers, London, 1992.
- Schein, H.E., "Group and Intergroup Relationships", *Classic Reading in Organizational Behavior* 1989, Brooks Cole Publishing Company, 1970.