

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN ALGILANAN GÜÇ TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM
TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET NADİR DOĞAN

İstanbul,2012

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN ALGILANAN GÜÇ TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM
TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET NADİR DOĞAN

Danışman: PROF.DR.CANAN ÇETİN

İstanbul,2012

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi AHMET NADİR DOĞAN'ın YÖNETİCİLERİN ALGILANAN GÜÇ TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30.05.2012 tarih ve 2012-15/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 26.06.2012
1) Tez Danışmanı : PROF. DR. CANAN ÇETİN
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. BERAT BİR BAYRAKTAR



ÖZET

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer alması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Özellikle, örgütlerin çok uluslu hale gelmesi ve farklı milletten kişilerin aynı örgütte yer almaları da çatışmaya yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgütü olumsuz etkileyecek ve dolayısıyla verimliliğin azalmasına yol açacaktır.

Bu nedenle yöneticilerin çatışmanın nedenleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve çatışma yönetimi konusunda donatılmış bulunmaları bir zorunluluktur. Çatışma yönetimi konusunda donanımlı yöneticiler çatışmanın olumlu yönlerini de değerlendirerek kontrol edilebilir bir çatışmanın örgüt içi rekabet ve dinamizm için faydalı olabileceğini de göz önünde bulunduracaklardır.

Bu çalışmada İstanbul ilinin Avrupa yakasında faaliyet gösteren Bireysel Emeklilik Şirketlerinde çalışanların yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzlarını algılamalarına yöneliktir. Çalışmada çatışmanın ve gücün tanımı yapılarak, türleri, yarar ve sakıncaları ile çatışma ve güç yönetimi konuları ele alınarak irdelenecektir.

Anahtar kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, güç, güç yönetimi

ABSTRACT

In organizations there are people who have different value judgements, perceptivenesses, understandings, world perspectives so that it is inevitable to escape from conflict. Another dimension has been added to this structure when the organisations have become multinational and new people have joined who are from different nationalities. If the conflicts are not being managed well, organizations are effected badly and productivity decreases.

So managers have to have enough knowledge about the conflicts' reasons and they have to be fully informed. Managers who are well informed about the conflict management can evaluate the positive aspects of the conflict and they can take into account that if the conflict is controlled well, it is useful for the internal competition and dynamism.

This work aims that how the managers who work for the individual pension companies that are on the european side of İstanbul perceive to manage the conflict along with their type of power. In this work, defining the conflict and power, giving their sorts, benefits, harms and inconveniences, conflict and power management subjects are studied.

Key Words: Conflict, conflict management, power, power management.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1.GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ	2
1.1. GÜCÜN TANIMI	5
1.2. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	6
1.2.1. Otorite-Güç İlişkisi	7
1.2.2. Yetki –Güç İlişkisi	11
1.2.3. Kuvvet-Güç İlişkisi	12
1.2.4. Etkileme – Güç İlişkisi	13
1.3. GÜÇ KAYNAKLARI	14
1.3.1. Ödüllendirici Güç	15
1.3.2. Zorlayıcı Güç	15
1.3.3. Uzmanlık Gücü	16

1.3.4. Yasal Güç.....	17
1.3.5. Özdeşleşme (Karizmatik) Gücü.....	18
1.4. ÖRGÜTLERDE GÜÇ TEPKİLERİ.....	20
1.4.1.Kişiler Arası Güç Tepkileri.....	20
1.4.1.1. Uyma Davranışı.....	20
1.4.1.2.Özdeşleşme Davranışı.....	21
1.4.1.3. Benimseme Davranışı.....	21
1.4.2. Gruplarda Güç Tepkileri.....	21
1.5. GÜÇ İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	23
1.5.1. Güç – Cinsiyet İlişkisi.....	23
1.5.2. Yaş – Güç İlişkisi.....	24
1.5.3.Güç ve Eğitim İlişkisi.....	25
1.6. GÜÇLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	25
1.6.1.Stratejik Belirsizlik Teorisi.....	25
1.6.2.Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	26
1.7. GÜÇ ELDE ETMEK İÇİN UYGULANAN TAKTİKLER.....	26
1.8.GÜCÜN YÖNETİMİ.....	27
2. ÇATIŞMA KAVRAMI VE YÖNETİMİ.....	31
2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI.....	32
2.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	33
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	33
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	34

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	34
2.3. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI.....	36
2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	36
2.3.2. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması.....	37
2.3.2.1. Kişisel Çatışma.....	37
2.3.2.2. Kişilerarası Çatışmalar.....	38
2.3.2.3. Kişiler ve Grupların Çatışması.....	38
2.3.2.4. Gruplararası Çatışmalar.....	38
2.3.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar.....	39
2.3.3. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Sınıflandırma.....	40
2.3.3.1. Potansiyel Çatışma.....	40
2.3.3.2. Algılanan Çatışma.....	41
2.3.3.3. Hissedilen Çatışma.....	41
2.3.3.4. Açık Çatışma.....	41
2.3.4. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Sınıflandırılması.....	42
2.3.4.1. Dikey Çatışma.....	42
2.3.4.2. Yatay Çatışma.....	42
2.3.4.3. Emir-Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma.....	42
2.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	43
2.4.1. Amaç Farklılıkları	43
2.4.2. Kişilik Farklılıkları	44

2.4.3. Örgütün Büyüklüğü.....	44
2.4.4. İşbölümü.....	45
2.4.5. Statü Farklılıkları.....	45
2.4.6. İletişim Yetersizliği.....	45
2.4.7. Kaynakların Sınırlılığı.....	47
2.4.8. Denetim Biçimi.....	47
2.4.9 Yeni Uzmanlıklar.....	47.
2.4.10. Norm ve Değerler.....	48
2.4.11. Ödüllendirme Sistemi.....	48
2.4.12. Ortak Karar Verme.....	49
2.4.13. Bürokratik Nitelikler.....	49
2.5. Örgütlerde Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	49
2.5.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Yönleri.....	50
2.5.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Yönleri.....	51
2.6. Çatışma Yönetimi.....	51
2.6.1. Çatışmayı Yönetme Tarzları.....	53
2.6.1.1. Zor Kullanma.....	55
2.6.1.2. Uzlaşma.....	55
2.6.1.3. Kaçınma.....	56
2.6.1.4. Uyma.....	56
2.6.1.5. İşbirliği.....	56

2.6.2. Çatışmayı Yönetme Tarzlarının Birbirleriyle İlişkisi ve Görelî Önemi.....	57
2.6.3. Farklı Çatışma Yönetme Tarzlarının Olası Sonuçları	58
2.6.4. Çatışmanın Üstesinden Gelme Aşamasında Beş Stratejinin Kullanışlılığı.....	59
3.YÖNETİCİNİN GÜÇ TARZI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	61
4. YÖNETİCİNİN GÜÇ TARZI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	63
4.1 Araştırmanın Amacı.....	63
4.2 Araştırmanın Problem ve Alt Problemleri.....	63.
4.2.1. Araştırmanın Alt Problemleri.....	63
4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	64
4.4.Araştırmanın Yöntemi.....	64
4.4.1 Yöneticilere ve Çalışanlara Uygulanan Ölçekler.....	65
4.4.1.1. Demografik Bilgiler Formu.....	65
4.4.1.2. Yöneticinin Güç Tarzı Ölçeği.....	65
4.4.1.3. Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Ölçeği.....	66
4.5 Araştırmanın Modeli.....	66
4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
4.5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	68
4.5.3 Veriler ve Toplanması.....	69
4.6. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	69
4.7. Araştırma Değişkenlerinin iç Tutarlılık Analizi.....	76
4.8 Faktör Analizleri.....	77

4.8.1 Yöneticinin Güç Tarzı Değişkeni Faktör Analizi.....	77
4.8.2. Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Değişkeni Faktör Analizi.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKLAR.....	85
KİTAPLAR.....	85
MAKALELER.....	91
DİĞER KAYNAKLAR.....	96
EK 1.....	98

TABLolar LİSTESİ

Tabl1:Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması	35
Tablo2:YöneticininÇatışmaYönetmeTarzınınÇalışanlaraOlasıEtkileri.....	58
Tablo3. Bireylerarası Çatışmalarda Çözüm Stratejileri ve Kullanımı.....	60
Tablo 4: Faktör Analizi Öncesi İç Tutarlılık Analizleri.....	65
Tablo 5 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	69
Tablo 6 Örneklem Grubunun Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	70
Tablo 7 Örneklem Grubunun Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	71
Tablo.8 Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	72
Tablo. 9 Örneklem Grubunun Meslekteki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı.....	73
Tablo 10 Örneklem Grubunun Firmadaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 11 Örneklem Grubunun Firmadaki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	75
Tablo12 Faktör Analizi Öncesi iç Tutarlılık Analizleri.....	76
Tablo 13-: Yöneticinin güç tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları.....	78
Tablo14:Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları.....	80

GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinin önemli bir faktörü insan gücünden ne kadar fonksiyonel yararlandıdır. Etkin yönetici farklı çevre ve kültürden gelmiş olan çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlarını, iletişim eksikliklerini, birbirleriyle olan farklılıklarını etkili bir şekilde kontrol ederek örgütü ileriye taşıyabilen olmalıdır. İşte bu noktada güç, yöneticilerin ihtiyaç duydukları enerji olarak düşünülebilir. Bir başka deyişle etkin yöneticilik gücün fonksiyonel kullanımımızdır diyebiliriz.

Güç kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmasına karşın genel kabul gören tek bir tanım bulunmamaktadır. Bunun nedeni olarak farklı alanlardan insanların gücün tanımını kendi yaklaşımlarına göre yaptıklarını gösterebiliriz.

Güç ve çatışma örgütün en önemli iki dinamiğidir. Çatışmalarda üstünlük kurabilmek amacıyla güç kullanılabilir. Ya da güç elde etmek ve güç kullanımı sonucu çatışma oluşabilir. Çatışma örgütte istenmeyen bir olgu olmasına karşın iyi yönetildiğinde yaratıcılığı artırarak örgütte gelişmeyi sağlar.

Çatışma, örgüt için olumlu bir şekilde değerlendirilebilecek bir güç kaynağı olmasından dolayı önemlidir. Çatışmalar, örgüt için gerekli olan değişimin yolunu açabilirler. Çatışmanın olumlu yönlerinden faydalanabilmek için çatışmanın etkin yönetilmesi gerekir. Etkin yönetilen çatışmalar örgütün misyonunu ve kültürünü geliştirirler.

Bu çalışmanın amacı İstanbul ilinin Avrupa yakasında faaliyet gösteren Bireysel Emeklilik Şirketi çalışanlarının yöneticilerin güç tarzlarıyla, çatışmayı yönetme tarzlarını algılamalarına yöneliktir.

Çalışmanın birinci bölümünde gücün tanımı, diğer kavramlarla ilişkisi, güç kaynakları verilmiş, güç tarzları açıklanmıştır. İkinci bölümde, çatışma kavramı, tanımı ve çatışma tarzları hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde yöneticinin algılanan güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Dördüncü bölüm ise araştırma yöntemi, modeli, analizi, sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

Güç, otorite, ikna etme, itaat, manipülasyon ve pazarlık konuları yönetimin en önemli konularından olmalarına rağmen otorite konusu dışındaki diğer konular yönetim ve örgüt kuramının en ihmal edilmiş konuları arasındadır. Pek çok yönetim kitabında ve makalede bu kavramlar ya birbirlerinin yerine ve eş anlamlı olarak kullanılmakta ya da bu kavramlardan hemen hemen hiç söz edilmemektedir¹. Pfeffer'e göre güç meşru hale geldiğinde otorite haline dönüşür ve otorite de bir etkileme yeteneğidir.² Bu kavramların birbiri yerine kullanıldığını ifade eden ve kavramların ayrıştırılmasının önemini vurgulayan Koçel ise güç tanımını başkalarını etkileyebilme ve onları kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak tanımlamış ve etkileme kavramını güç kavramının tanımı içerisinde kullanmıştır.³

Yukarıda da görüldüğü üzere “güç nedir?” sorusunun yazında çeşitli cevapları yer almaktadır. Emerson'un “*Güç-Bağımlılık Kuramı*” na göre güç karşı tarafın bağımlılık derecesi ile belirlenir. Diğer bir ifadeyle “A'nın B üzerindeki gücü (Pab) B'nin A'ya bağımlılığına (Db) eşittir.” Güçle bağımlılık arasındaki bu ilişki aşağıdaki denklemlerle ifade edilmiştir.⁴

$$“ Pab=Db \& Pba=Dab ”$$

Pab: A'nın B üzerindeki gücü

Pba: B'nin A üzerindeki gücü

Dab: A'nın B'ye bağımlılık derecesi

Db: B'nin A'ya bağımlılık derecesi

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Arıkan Basım Yayın, 2007, s.429-430

² J.Pfeffer, **Power in Organizations**, United Kingdom, Pitman Publishing Inc,1981,s.4

³ Koçel,s.431

⁴ R.M Emerson,“ Power-Dependence Relations”, **American Sociological Review**,Sayı:27,1962,s.31-40

Bu denklemden de anlaşılabilceği gibi güç başkalarının istediği veya ihtiyaç duyduğu şeylere sahip olmak veya onları kontrol edebilmek anlamına gelmektedir.⁵ Tarafların birbirleri üzerindeki gücü veya birbirlerine bağımlılığını tanımlayan iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki tarafların ilişkiden elde ettiklerine atfettikleri değerdir (motivational investment). Örneğin B kişisi A ile girdiği ilişkiden elde ettiği çıktıya ne kadar fazla değer atfederse A'ya bağımlılığı dolayısıyla A'nın B üzerindeki gücü o denli fazla olacaktır. İkinci faktör ise bu ilişkiden elde edilenlerin alternatif kaynaklardan elde edilebilme ihtimalidir. İlişkiden elde edilenler ne kadar kıt kaynaklarsa ve seçeneği ne kadar azsa B'nin A'ya bağımlılığı o kadar yüksek olacaktır. Yani bağımlılık ilişkiden elde edilenlere atfedilen değerle doğru, ilişkiden elde edilenlerin alternatif kaynaklardan elde edilebilme olanağı ile ters orantılıdır.

Bu ilişkinin ampirik olarak ancak aktörlerden birinin (görelî olarak güçlü olanın) diğerinden bir talepte bulunması ve bu talebin diğer aktörün yani güçsüz olanın menfaatlerine ters düşmesi durumunda ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle taraflar arasında bir güç dengesinden veya dengesizliğinden söz edebilmek için ilişkisel bir durumun ortaya çıkması gerekmektedir.⁶ Gücün genel anlamda sosyal aktörler arasındaki ilişkileri tanımladığı üzerine bir fikir birliği mevcuttur. Bu anlamda bir kişinin veya örgütün güçlü olduğunu söylemek anlamsız olacaktır. Bir sosyal aktör için ancak başkaları ile ilişkilendirildiğinde güçlü veya güçsüz şeklinde bir tanımlama yapmak mümkün olmaktadır. Dolayısıyla güç kişilere atfedilecek bir özellik olmaktan ziyade ilişkisel ve bağlamsal bir kavramdır. Foucault'a göre güç ilişkilerini anlamak için farklı şekillerdeki karşı çıkışları, direnmeleri ve bu ilişkileri bozma çabalarını incelemek gerekmektedir. Güce karşı mücadeleler temel anlamda üç çeşit olarak ayrı veya bir arada ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilki dinsel, etnik ve sosyal baskılara karşı olan mücadeledir. İkinci çeşit mücadele insanların üretimleri sonucunda ortaya çıkan üründen alıkonmaları sonucu oluşan sömürüye karşı mücadeledir. Son olarak ise güce maruz kalarak ve hükmü altına girerek (subjection) bireylerin kimlikleri ile sınırlandırılması veya başka insanlara bağımlı hale gelmesini engellemeye yönelik mücadele gelmektedir.⁷

Güçte esas olarak doğru ya da yanlış kavramı yoktur ve onu kazanmadaki en önemli becerilerden biri, iyi ya da kötüden çok şartları görebilme yeteneğidir. Güç toplumsal bir

⁵ Pfeffer, s.99

⁶ Emerson, s.32-33

⁷ M Foucault, "The subject and Power", *Critical Inquiry*, 8(4), 1982, s.777-795,

oyundur ve oyunlarda rakiplerinizi niyetlerine göre değil eylemlerine göre değerlendirirsiniz. Onu öğrenmek ve ustalaşmak için insanları inceleme ve anlama yeteneğinizi geliştirmelisiniz.⁸

Güç evrensel bir tecrübedir. Hemen hemen her yetişkin insan, büyük ve küçük ölçüde, kısa veya uzun bir zaman diliminde onu elinde bulundurur. Gücün, görülebilir beş tane doğal kanunu vardır. Bunlar, ister bir anne, ister bir müdür ya da ister bir belediye reisi üzerinde olsun, gücün görüldüğü her yerde ve her seviyede uygulanabilir. Bu kanunlar şunlardır.⁹

Bir: Güç, istisnasız, beşer teşkilatındaki bir boşluğu doldurur. Kaos ve güç arasındaki bir boşluğu her zaman güç doldurur.

İki: Güç istisnasız şahsidir. Sınıfların, elitlerin ve grupların, fertler üzerinde toplanan gücün yürütülmesinde katkıda bulunmak üzere, teşkilat işlemine yardımcı olabilirlerse de, sınıf güç, elit güç veya grup gücü diye bir şey yoktur.

Üç: Güç, istisnasız, bir fikir veya felsefe sistemine dayanır. Böyle bir sistem veya felsefe bulunmazsa, güç için elzem olan müesseseler, güvenilir olmaktan çıkarlar, güç tesirini kaybeder ve sonunda, gücün elinde tutan kimse devrilir.

Dört: Güç, müesseseler kanalı ile yürütülür ve müesseselere dayanır. Bu müesseseler, varlıklarıyla gücü sınıflar, kontrol eder ve sonunda, gücü bahşeder veya geri alırlar.

Beş: Güç istisnasız, bir sorumluluk sahası ile karşılaşır ve bu sorumluluk sahası içinde hareket eder. Güç ve sorumluluk, devamlı bir şekilde, husumet veya işbirliği içinde, çatışma veya bir tür diyalog içinde, teşkilatlı bir şekilde veya teşkilatlanmamış olarak birbirleri etkilemek suretiyle gücün dayandığı müesseseleri oluşturur veya oluşturmak isterler.

Yönetim açısından gücün önemi oldukça büyüktür. Hiç kimse ilk olarak gücü elde etmeden yönetemez ve hiçbir lider gücünü nasıl kullanacağını bilmeden büyük olamaz. Ancak her ikisinin bir arada bulunması az rastlanır bir şeydir. Gücü bir araya getirmede yetenekli ve

⁸ Robert Grene., **İktidar Sahibi Olmanın 48 Yasası**, Zeliha İyidoğan Babayiğit (çev.). İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 2004, s.14

⁹ Adolf Berle, **İktidar**, Nejat Muallimoğul (çev.), İstanbul, Tur Yayınları, 1980, s.3

hırslı bir mizaca sahip oyuncunun yürekli, yaratıcı bir vizyonu başarma ihtimali gücünü kullanmasıyla doğru orantılıdır.¹⁰

1.1. GÜCÜN TANIMI

Güç değişik şekillerde tanımlanmıştır. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle güç, bir kimsenin başkalarını kendi arzusu yönünde davranışta bulunmaya yönlendirebilme kabiliyetidir.¹¹

Mintzberg'e göre güç, sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilmektir.¹²

Weber gücü; erk, bir toplumsal ilişki içinde, neye dayalı olursa olsun, kendi istencini, dirençleri bile aşip yerine getirme kapasitesi olarak tanımlamıştır.¹³

Bierstedt'a göre güç, yaptırım uygulama kuvvet ya da yeterliğidir; güç gizil kuvvettir. Gücün kendisi kuvvet uygulamayı mümkün kılan önsel kapasitedir.¹⁴

Knights ve Roberts'a göre güç, bir kolektif örgüt sisteminde, birimler aracılığıyla bağlayıcı buyruklar verebilme kapasitesidir.¹⁵

Yine Bierstedt'a göre güç, yaptırım uygulama kuvvet ya da yeterliğidir; güç gizil kuvvettir. Gücün kendisi kuvvet uygulamayı mümkün kılan önsel kapasitedir.¹⁶

Güç insanlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Yoksa tek başına bir insan olduğunda onun gücünden söz etmek doğru olmaz. Bireyin gücü başkalarıyla ilişkiye girdiği zaman anlaşılır. Bu nedenle kişi ilişkiye girdiği insanları kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, onun için güçlüdür ifadesini kullanmak doğru olur.

¹⁰ Joyce Ravid, "Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed", **Harvard Business Review**, April 2006, s.47

¹¹ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000, s.133

¹² Henry Mintzberg, **Power In And Around Organizations**, USA, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1983, s.4

¹³ Max Weber, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Özer Ozankaya (çev.), İmge Kitabevi, 1995, s.92

¹⁴ Robert Bierstedt, "An Analysis Of Social Power", **American Sociological Review**, V: 15, No: 6, 1950, s. 730-738.

¹⁵ David Knights, John Roberts, "The Power Of Organization Or The Organization Of Power?", **Organization Studies**, 3/1, 1982, s. 47- 63.

¹⁶ Bierstedt, s.730-738

Gücün daha iyi anlaşılması için gücün niteliklerini açıklamak gerekir. Gücün üç temel niteliği vardır.

- **Güç göreceli olarak ölçülebilen bir nitelik**dir: Gücün ölçümü başka bir güç noktası dikkate alınarak çevre faktörlerinin etkisi altında yapılır. Yani bir kişinin gücü başka bir kişiye göre değerlendirilir.

- **Güç dengelidir**: Güç sadece etkileyen veya etkilenen tarafından belirlenmez. Her ikisi tarafından belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden gelir.

- **Güç sadece kabul edilen bölgede etkilidir**: Her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir güç türü yoktur. Ayrıca bir kişinin güç alanının genişletilmesi başka birinin güç alanının daralmasına neden olduğundan bütün bireyler açısından geçerli olan standart bir güç biçiminin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Bireylerarası ilişkiler açısından gücün daha iyi anlaşılması için, güç kavramı ile beraber güç alanı, konusu ve kaynaklarının kısaca açıklamak gerekir. Güç alanı; bir kişinin etkileyebildiği topla sayısını belirler. Güç konusu; kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini açıklar. Güç kaynakları ise; insanın başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan istifade ettiğini ifade eder.¹⁷

1.2. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Güç ve güce yakın ama tam olarak aynı anlama sahip olmayan kavramlar birbirleri yerine kullanılmaktadır. Bu kavramların benzerliklerinin ve farklılıklarının belirlenmesi ve kavramların netleştirilmesi yapılan çalışmalar açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın sağlığı açısından bu kavramlara tek tek incelemenin gerekli olduğuna inanılmaktadır.

1.2.1. Otorite-Güç İlişkisi

¹⁷ Salih Güney, **Davranış Bilimlerinin Temel Kavramları**,2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,2000,s.22-23

Sosyal düzenlerde belirli inanışlar ve uygulamaların zamanla kabul edilmesi gücün dağılımındaki farklılığında kabul edilmesini birlikte getirir. Bu anlamda güç meşruiyet kazandığında otorite olarak ifade edilmektedir.¹⁸

Otoritenin bazı karakteristikleri şunlardır:¹⁹

- Otorite, bireyin herhangi bir bireysel özelliğinden değil, örgüt içinde işgal ettiği pozisyonundan kaynaklanır.

- Otorite, astlar tarafından kabul edilir. Yasal otoriteye sahip birey, diğer kişilerin ona itaat etmelerini sağlar, çünkü yasal hakka sahiptir. Otorite, örgütte dikey olarak kullanılır ve en üstten en alta doğru akan hiyerarşik bir yapı izler.²⁰

Yönetsel anlamda otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle onun yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir. Bu güç, kumanda etme hakkı ve kendine itaat kudreti olarak tanımlanmasıyla idare biliminde yönetsel bir otorite olarak benimsenmiş bulunmaktadır. Yöneticiler ona sahip oldukları ölçüde emirlerin icrasını planlar, sunar ve kontrol edebilirler. Bu özelliği; yani bir gruba hükmetmeyi gerektirmesi ona, zekasal iktidar üstünlüğü ve geleneklere uygun düşen hatta onlara dayanan bir etki hüviyetini vermektedir. Otorite, tüm olarak toplum veya grubu etkisi altında bırakan bir güç olduğundan sosyal olarak izin verilmiş iktidar diye de tanımlanabilir.²¹

Otorite ile ilgili öncül tanımlamalardan birini Fayol da bulabiliriz : otorite, emir verme hakkı ve itaat ettirme gücüdür.²² Bu tanımda olduğu gibi Weber 'in otorite tanım ve açıklamaları da kavram hakkında çok yönlü imalar barındırmaktadır.²³ Buna göre, otorite belli içerikteki ve belirli bir kaynaktan çıkan, kimi (ya da tüm) buyruklara boyun eğmeye hazır

¹⁸ Pfeffer,s.4

¹⁹ ¹⁹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782,2003,s.250

²⁰ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782,2003,s.250

²¹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşl. İktisadı Ens.Yayınları,1984,s.301

²² Henri FAYOL, **Sınai Ve Umumi İşlerde İdare**, İstanbul. Asım Çalıköğlü (Çev), Çizgi Kitabevi, (1939),s.28

²³ Max Weber, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Özer Ozankaya (çev.), İmge Kitabevi, 1995,

belli kişilerin bulunması olasılığıdır. Kavramın ilk tanımda otorite sahibine dair bir özellik olarak; ikincisinde ise otorite sahibi ile üzerinde otorite sahibi olunan aktörler arasındaki ilişkinin bir özelliği olarak alındığını görüyoruz. İlk anda bu ayrımın dikkatleri çekmesi karşısında iki perspektif arasındaki ortaklık gözden kaçırılmamalıdır: otoritenin *yapısallığı*. Zira Fayol otoriteyi bir hak olarak görür; Weber kaynağının ve içeriğinin belirliliğini vurgularken otoritenin yapısallığını vurgulamaktadırlar. Hak kavramı kişilerden öte bir dayanak noktası gerektirirken; “buyruğun içeriği, kaynağı ve ilişkili aktörlerin belirliliği” de yapısal dayanakların varlığına işaret eder.

Otoriteyi sadece biçimsel bir güç olarak nitelemek eksik ve dar bir tanımlama olacaktır. Gruplar ve örgütler gibi sosyal yapılar içinde yer alan bireyler bu yapılardaki güç süreçlerine dahil olmaktadır. Gruplarda veya daha geniş düşündüğümüzde örgütlerde tüm bireylerin uymasının gerekli olduğu düşünülen grup normları oluşturulur. Bireyler gruba veya örgüte ilişkin yaptıkları her faaliyette bu normlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Normların ihlal edildiğinin düşünüldüğü tüm durumlarda sorumlu olarak nitelenen kişi veya kişiler bu normları hatırlatma ve ilgili bireyin davranışını düzeltmesi yönünde talepte bulunma hakkını kendilerinde görmektedirler. Bu kişiler diğer tüm grup ve örgüt üyeleri adına konuşmakta olduklarını düşünürler. Bu anlamda otorite örgüt veya grup içerisindeki rol tanımlarının ihlal edildiği durumlarda mantıksal bir gereklilikle ortaya çıkan sınırlı bir güçtür. Bu anlamda bir dekan öğretim üyesinden notları belirli bir tarihe kadar teslim etmesini talep edebilir. Bu talebin yerine getirilmemesi durumunda diğer tüm örgüt üyeleri tarafından desteklenecektir çünkü talep meşru bir taleptir. Ancak dekan arabasını yıklatmak istediğinde meşruiyet ve dolayısıyla otorite tamamen ortadan kalkar.²⁴

Güç-Otorite ilişkisini özetleyecek olursak;²⁵

- Otorite bir güç biçimidir. Başka bir deyişle, otorite gücün kurumsallaştırılmış şeklidir. Bu nedenle güç otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır. Yasal otoritesi olmamasına rağmen bir yöneticinin astlarını etkilemesi gücün otoriteyi kapsadığına güzel bir örnektir.

- Güç bir hak olmaktan ziyade, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise, bir şeyi yapabilme hakkıdır.

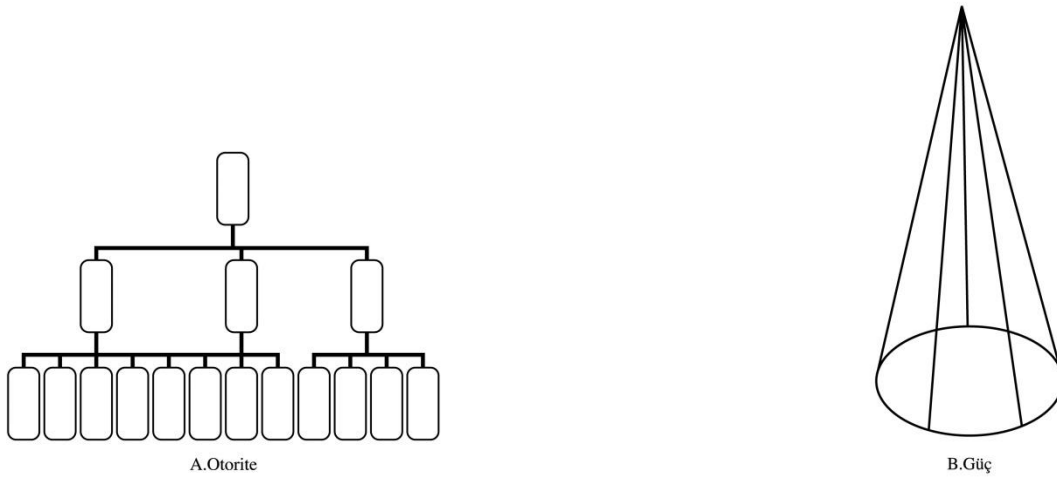
²⁴ Emerson , s.38

²⁵ Güney, s.24

- Güç ve otoritenin derecesi genellikle kontrol edilen astlar açısından belirlenir.

- Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi olmasını garantilemez, Çünkü bir yönetici otorite hakkına sahip olmasına rağmen astlarını her zaman etkileyemeyebilir.

Robbins' e göre otorite, örgütün hedeflerine ulaşması için başkalarını harekete geçirme gücü veya hakkıdır. Bu hak, yasal olarak bireyin örgütteki otoritesine dayanmaktadır. Otorite işle beraberdir, yönetim işini bıraktığınızda otoriteniz pozisyonunuzla beraber kaybolur. Güç ise kararları etkilemedeki bireysel kapasitedir. Otorite aynı zamanda bireylerin kararlarını etkilemesi ve yasal pozisyonundan kaynaklanması bakımından güç kavramının bir parçasıdır. Güç kavramı çok daha geniş bir kavram olarak kabul edilir ve otoriteye ihtiyaç duymaz.²⁶



Şekil 1. Otorite –Güç Kıyaslaması

Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory (Structure, Design and Applications), Third Edition Prence- Hall International Editions, 1990, Englewood Cliff/ New Jersey, s.252

Şekil 1, otorite ve güç arasındaki farkı göstermektedir. "A" şeklinde örgütün seviyeleri 2 boyutlu hiyerarşik kutu düzeninde gösterilmiştir. Yukarı çıktıkça karar verme hakkı konideki dikey pozisyona ve merkezden olan uzaklığa bağlıdır. Örgütün hangi kademesinde olursa olsun güç merkezine yakın olunabilir. "B" şekli koni örgütünü ifade eder. koninin merkezi

²⁶ Stephen P. Robbins **Organization Theory** (Structure, Design and Applications) New Jersey, 3. edition Prence Hall International Editions, Engled Cliff, 1990, s252

gücün merkezi yani en önemli yeridir. Merkeze yaklaştıkça kararların etkisi artmaktadır. Şekil1'de A ile B arasındaki tek fark güç merkezidir. Bu gösterim iki faktörü göz önüne almamızı sağlar.²⁷

- Örgütlerde yukarı hareket (otoritenin artması) otomatik olarak güç merkezine hareketi ifade eder,

- Güce sahip olmak için otoriteye gereksinim yoktur. Çünkü birey örgüt içinde yukarı çıkmadan da güce sahip olabilir.(Güç merkezine yakın olabilir.)

1.2.2. Yetki –Güç İlişkisi

Yönetim literatüründe yetki ve güç kavramları bazen eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen, her iki kavramın da birbirinden ayrıldığı noktalar vardır. Örgütlerde yarattığı etkiler açısından bu kavramlar arasında iyi bir ayırımın yapılması gereklidir.

Güç, birinin başkalarının davranışlarını arzu edilen biçimde etkileme yeteneğidir. Bu yetenek kişisel ve örgütsel her iki düzeyde yer alan birçok faktöre bağlı olmaktadır. Bilgi, yetki, bilgi birikimi, kişisellik ve kaynak kontrolü, bu faktöre örnek olarak verilebilir. Buradan da anlaşılacağı üzere yetki güç kaynaklarından biridir.

Yetki ise, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır Bu hak o kişiye o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Dolayısıyla yetki, örgütten kaynaklanan yasal bir güçtür. Örgütte yetki sistemi kurulduktan sonra örgütte yetkili kişi diğerlerinin üzerinde güç sağlamış olur. Güç ise, biçimsel örgüte bağlı olmayan bir etkidir. Güç, biçimsel örgütün sınırları içinde veya dışında olabilir.

Güç, yetkiyi içeren daha geniş bir kavramdır. Örneğin yetki olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür.

Güç ve yetki kavramları arasındaki farkı bir örnekle açıklayacak olursak. Bir yöneticinin astına normal bir iş görevini yürütmek için emirler verdiğini düşünelim. Bu emirler hem yönetici hem de ast tarafından yasal ve resmi olarak kabul edilmektedir. Bu

²⁷ Robbins, s.252-253

durumda yönetici, yönetici rolünden ve belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için üstü tarafından devredilen yetkiden kaynaklanan gücünü kullanmaktadır.

Bir yöneticinin astına kendi adına yapması için kişisel bir görev verdiğini varsayalım. Bu açık şekilde astın yapması gereken iş tanımlarının dışındadır ve yönetici ile astı arasındaki ilişkidir. Bu emir yöneticiye verilen yetkiler içinde bulunmayabilir. Gücü kullanmak için bu girişim, biçimsel örgütlenmeye dayalı değildir. Eğer ast işi yerine getirirse etki girişimi başarılıdır ve bu durumda yöneticinin astı üstünde gücü olduğunu söyleyebiliriz.

Bu örnekte, yönetici ve ast arasındaki ilişki biçimsel iş ilişkisine dayalı olmasına rağmen, ast yöneticinin vereceği değişik ödüllere dayanarak istenilen işi yapmaya kendisini zorunlu hissedebilir. Biçimsel ilişkiler genellikle biçimsel olmayan ilişkiler içine giren bir çeşit etkiye sahiptir.

Sonuç olarak yetki ile güç kavramları arasındaki farkları dört noktada özetlemek mümkündür. Birincisi, yetki daha çok mevki ile ilgilidir. Güç ise, biçimsel örgüte bağlı olmayan bir etkidir. İkincisi yetki ile yetkinin yapışık kardeşi sorumluluk da birlikte yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü yetki devredilebilir. Güç konusunda devretmek mümkün değildir. Dördüncüsü, güç özel amaçlara dayanır. Yetki ise ağırlıklı olarak grup amaçlarına yönetenlerle yönetilenlerin biçimsel amaçlarına dönüktür.²⁸

1.2.3. Kuvvet-Güç İlişkisi

Kuvvet için gücün uygulanmış hali veya yaptırım olarak tanımlamak mümkündür.²⁹ Güç ilişkisinde bir taraf diğerrinin yaptırımından kurtulmak için kabul edip uymak ve uymamak seçeneklerinden birini bilinçli olarak tercih etmektedir. Dolayısıyla güç ilişkisinin gerçekleşmesinde kendisinde bir şey talep edilen kişi verdiği karar ile ilişkinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine karar verir. Yaptırımda ise B'nin davranışının ne olacağını A yani talepte bulunan kişi belirlemektedir. Diğerr bir ifadeyle kuvveti güçten ayıran temel nokta uyma davranışının rasyonel olarak bilinçli bir şekilde gerçekleşmemesidir. Örneğin A B'nin cüzdânını istediğini ve ona bir silah doğrulttuğunu varsayalım. B kişisi ya bu isteğe uyarak cüzdânını vermeyi kabul edecek ya da silahla vurularak ölmeyi veya ağır yaralanmayı göze

²⁸ İnan Özalp ve Diğerrleri, **Yönetim Organizasyon**,4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eylül 2006,s.147

²⁹ Koçel, s.431

alacaktır. İki kötü seçenek arasından yaptırımları düşünerek tercih yaptığında ve uyma davranışı gösterdiğinde güç ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Eğer A silahla B'yi vurur ve cüzdanı alırsa o zaman kuvvet uygulamış olur ki burada davranışı ve kararı belirleyen direk olarak talepte bulunan kişidir.

Kuvvet güç ile kıyaslandığında taraflar arasındaki ilişki düzeyinin çok düşük olduğu söylenebilir. Kuvvet kullanımı ilişkilerin sonraki dönemleri için bir tehdit ve yaptırım kaynağı haline gelmektedir. Kuvvet kullanmak mevcut güç dengelerini değiştirmektedir. Kuvvet uygulandığında yaptırımlardan bazıları uygulanmış, bazı taraflarda yaptırımlara ve maliyetlere katlanmış olurlar. Kuvvet kullanımının sonunda güç dengesi güçsüz olanın lehine değişme göstermektedir.³⁰

1.2.4. Etkileme-Güç İlişkisi

Etkileme bir kişinin diğerinin istek, arzu, beklenti, talep veya talimatlarına uyması olarak tanımlanabilmektedir.³¹ Örneğin A kişinin B kişisini etkilediğini söylediğinde, B kişisi için herhangi bir tehdit söz konusu olmadan A'nın B'nin hareketlerini değiştirebilmesi söz konusudur. Uyma davranışı hem güç hem de etkilemede rasyonel olarak ve uyan kişinin kararı ile gerçekleştiğinden iki kavramı ayıran çizgiyi çizmek her zaman çok kolay olamamaktadır. Uyma davranışını gösteren kişinin aksi takdirde maruz kalacağı yaptırımlardan mı yani güçten dolayı mı yoksa etkilendiği için mi bu davranışı gösterdiği belirlenmesi zor bir konudur. Örneğin genç bir araştırma görevlisi akademisyen öğretim üyesi hocasının talep, istek veya söylediklerine bunlardan etkilendiği için mi yoksa muhtemel yaptırımlardan korktuğu için mi uymaktadır? Etki ve güç çoğu zaman birbirini desteklemektedir. Diğerleri üzerinde etki arttıkça güçte artmaktadır.³²

Temelde insan idaresi insan davranışlarının arzulanana yönde yönetilmesiyle ilgilidir. Bu da davranışların etkilenmesini gerektirir. Davranışları etkilemek ise ancak belli bir güç kullanımı ile mümkün olabilir. Dolayısıyla yönetim güç kullanma hadisesiyle doğrudan ilişkilidir. Daha önce de tanımlandığı gibi güç, bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesidir. Güç kaynaktır; etki ise bu kaynağı kullanmanın sonucudur. Güç kendi çıkarlarımızın ışığı altında sonuçları seçebilme yeteneğidir. Etki ise bu sonuçların

³⁰ P Bachrach & M. S Baratz,., "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework", **The American Political Science Review**, 1963, 57(3), s.636-637

³¹ Koçel,s.431

³² Bachrach, Baratz, s.637-638

gerçekleşmesi olarak kabul edilmektedir. Örneğin bir trafik polisinin gücünün ifadesi, bir el işareti ile seyir halindeki şoförün aracı durdurmasını sağlayabilmesidir. İşte bu güç sahibi birinin diğerinin davranışını etkilemesini ifade etmektedir.

Etkileme, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, uzun sürede değiştirme girişimi olarak da tanımlanabilir. Bu durumda etkileme gizli bir iletişim stratejisi izler.³³

Güç kavramı ile etkileme kavramı görüldüğü üzere birbirine çok yakındır. Bu nedenle de aralarındaki sınırı çizmek oldukça güçtür. Buna rağmen güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre başkalarını etkileyebilmek için kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükselmektedir.

Güç kavramıyla ona bağlı olarak düşünülen otorite, yetki, etkileme ve kuvvet kavramları arasındaki farklar belirlendikçe örgütteki makamdan kaynaklanan biçimsel yetkinin kişinin davranışlarını etkilemede tek ve en önemli araç olduğu görüşünün doğru olmadığı insanların davranışlarını etkilemede başka yöntemlerinde olabileceği ihtimali kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, güç ile etkileme arasında süreç açısından incelendiğinde bir davranışın istenilen yönde gerçekleştirilmesini başlatmak ve istenilen şekilde sonuçlandırmak gücün varlığını gösterirken davranışın istenilen şekli alma süreci de etkilemeyi ifade etmektedir. Bu nedenle etkilemenin gerçekleştirilmesi gücün varlığı doğru orantılı olduğu görülmektedir.³⁴

1.3. GÜÇ KAYNAKLARI

Güce ilişkin alanyazında ekonomik güç, bilgi gücü, politik güç gibi daha pek çok sınıflamaya da rastlanmasına rağmen bu çalışmada en fazla kabul gören başlıca güç tipleri üzerinde durulmuştur. Güç kaynaklarının en makul sınıflandırmalarından biri sosyal psikoloji alanındaki çalışmaları ile tanınan J.R. French ve B.H. Raven'in sınıflandırmasıdır.³⁵ Bu sınıflandırma da gücün "bir kimsenin hedefini etkileyebilme yeteneği" olduğu tanımından yola çıkar. French ve Raven kendi sosyal güç tanımlamaları içerisinde, güç ve etki arasında bir ayırım yapar ve gücü etki ile, etkiyi de davranışlarda, fikirlerde, tutumlarda, amaçlarda,

³³ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin Yayıncılık,2003,s.120

³⁴ Abdullah Karaman, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitapevi,1999,s.69

³⁵ J.R.P French&B.R.Raven"**The Bases of social power**",Michigan press, Studies in social power, 1959

ihtiyaçlarda, değerlerde ve diğer boyutlardaki değişmeler ile tanımlarlar. Bunun sonucunda ulaştıkları sınıflandırmalarda da gücü ödül, zorlayıcı, uzmanlık, yasal ve özdeşleşme gücü olarak beş başlık altında sınıflarlar.³⁶

1.3.1. Ödüllendirici Güç

Ödüllendirici güç, bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmek yoluyla astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Yani ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Çalışanların yöneticilerin isteklerini ödül alma, takdir edilme, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymasını ifade eder. Böylece ödüllendirici gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve şartlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve bunun sonucu olarak da işi yapanı edecek kaynakları kullanma yeteneği ile ilgilidir. İyi yapılmış bir iş, kabul edilme ve ödüllendirilme yetkisine dayandığı için aynı zamanda yöneticiler açısından önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir.

Gerçekte bu güç yöneticinin ödül ve kaynaklar üzerindeki denetiminden kaynaklanmaktadır. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışları, terfi, takdir, tanınma, statü sembolleri vb. ödüller bulunmaktadır. Yöneticinin söz konusu denetimi fiziksel açıdan olmasa da, psikolojik açıdan rahatsızlık verebilmektedir. Yani, ücret artışlarının, terfilerin ve statü sembollerinin verilmemesi, neredeyse fiziksel cezalar kadar acı vermektedir. Bunun nedeni ise, örgütte ödül alan birinin daha önemli alan birimin daha önemli olarak algılanması ve güce sahip olmasıdır. Genel olarak bir yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar fazla ve bu ödüllerin astlar için önemi de nedenli büyükse, yöneticinin ödüllendirme gücü de o kadar fazladır.³⁷

1.3.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı gücü, bir yöneticinin astlarının istenilmeyen davranışlarını, cezalandırma araçları ile etkileme yeteneğidir.³⁸ Yöneticilerin kullandığı ve kontrolünde bulundurduğu cezalar arasında sevilmeyen işlere atama, yakın denetim, iş kurallarını daha sıkılaştırma, ödeme yapmadan emekliye ayırma vb. sayılabilir.

36 J.R.P French&B.R.Raven" The Bases of social power", Michigan press, Studies in social power, 1959, s. 150–167

37 Sabahat Bayrak, "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, C6, Sayı 1, 2001, s.30

38 D.Hellriegel, J.W Slocum ve R.W. Woodman, Organizational Behaviour, 5. th Edition, USA, West Publishing Co.1989, s.425

Yönetici yapılan hata ve kusurlardan dolayı çalışanları cezalandırabiliyorsa, caydırıcı bir gücü elinde tutuyor demektir. Ancak, bu güç olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için kullanılırken, başka olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Örneğin, görevi ihmal etme, geciktirme, performans değerlendirme formlarındaki bilgileri bozma, sık sık devamsızlık yapma, işe geç gelme vb. Bu nedenle zorlayıcı güç, iki tarafı keskin bir kılıç gibidir. Çünkü ödüllendirici gücün tersine zorlayıcı güç, çalışanların ulaştıkları ya da ulaşabilecekleri sonuçları azaltan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla dikkatli kullanılması gerekir.

Werner, zorlayıcı gücü kullanan bir yöneticinin şu noktalarda dikkatli olmasının gerekliliğine vurgu yapar. Bunlar,³⁹

- Ceza ancak kısa vadeli sonuçlar sağlar ve ceza alanı, ceza alanı işe ve örgüte yabancılaştırır.

- Yönetici ödül ve cezaların tek dağıtıcısı değildir. Bazı kişiler, yöneticileri tarafından cezalandırılmayı değil de arkadaş grubu tarafından ödüllendirilmeyi tercih eder.

- Ödül-ceza yaklaşımı, ödül para şeklinde olduğunda insanların istenilen davranışı göstermesini sağlamada kullanılacak diğer bütün yollardan daha etkili olabilmektedir.

- Ceza, insan geliştirmeden çok, köpek terbiye etmenin bir yolu olarak görülmekte ve insan için kullanılmaması istenilmektedir.

1.3.3. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, yöneticinin beceri, yetenek veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir.⁴⁰ Bilgi ile ilişkilendirilen bu güç, kişisel kaynaklardan beslendiği için üstün bilgi, yetenek ya da beceri ile donatılmış yöneticilerin astlarını etkilemede oldukça etkili olmaktadır. Uzmanlık gücü, bireysel olarak kazanılır ve pozisyon gücünde olduğu gibi organizasyonla ilişkili olmak zorunda değildir. Bu tür uzmanlıklar özel eğitim, deneyim, önemli bilgilere ulaşma, olağanüstü yetenekler ya da genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur.⁴¹

Eski bir deyiş olan “ bilgi güçtür ” sözü büyük bir gerçeğe işaret etmektedir. Buna göre kişiler sahip oldukları bilginin üstünlüğü ve kıtlığı derecesinde güce sahiptirler. Özellikle

³⁹ Isabel Werner ,**Liderlik ve Yönetim**, Vedat Öner (çev.), İstanbul, Rota Yayıncılık,1993,s.91

⁴⁰ Hellriegel, Slocum, Woodman s.426

⁴¹ M.Palmer and B.Hyman, **Yönetimde Kadınlar**, Vedat Öner (çev.),İstanbul,Rota Yayıncılık,1993,s.39

örgütler daha kompleks hale geldikçe, yönetim giderek daha fazla uzmanlara dayanmakta ve sonuç olarak uzmanların güçleri giderek artmaktadır. Günümüzde kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu merkezi bir rol oynamaktadır. Özellikle bilgiye dayalı örgütsel yaşamda, aralarındaki ücret ve otorite farklılıklarına rağmen, pek çok çalışanın amirleri kadar söz sahibi olduğu görülmektedir. Kısaca uzmanlık gücü, belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bu bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmalarını ifade ettiği için, herkesin sahip olduğu yetkinlik ve yeterlilik sınırları içinde bu güce sahip olduğunu söyleyebiliriz.⁴²

1.3.4. Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Yasal güç, genellikle bireyin biçimsel pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Örgüt üyeleri, daha yüksek bir pozisyona sahip kişinin davranışları etkileme çabalarını kabul etme eylemi içerisindedirler. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Örneğin, sekreter mektup yazmak, telefonları cevaplamakla yükümlüdür. Fakat müdür, oğlunun ödevlerini yapmasını istediğinde sekreter bu işi yapmakla yükümlü değildir.⁴³

Yasal daha ziyade adından anlaşıldığı gibi yasalara dayalı güçtür. Ailede babanın gücü, hiyerarşik düzende çeşitli yöneticilere verilen güç, polisin gücü yasal güçtür. Başkalarını etkileme yasal güce dayanmaktadır. Yetkili kişilerin emir verme ve astlarından görevlerini yapmalarını istemelerinin astlar tarafından kabul edilmesi ve onların yasal güçlerinin olduğunun aksi takdirde olumsuz sonuçlara varacaklarının astların kabul etmeleridir. Burada önemli olan konu etkilenenlerin etkileyenin astların davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul etmeleridir. Bir bölüm şefinin üst yönetimce yetkili kılınması yasal bir gücün verilmesi demektir. Astların bu yöneticinin emirlerine uymayı kendisini kesinlikle mecbur hissetme olayı mevcuttur. Bu mecburiyet sosyal dengelerden veya sosyal hiyerarşide bir kişinin durumundan ortaya çıkabilir.⁴⁴

⁴² N.Bilgin, **Atatürk ve Karizma**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, DHO Matbaası, Cilt1, 1997,s.338

⁴³ Özkalp ve Kirel, s.251

⁴⁴ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**,Ankara,Vergi Yayınları,1985,s.267

Yasal Güç grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle ve ya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade etmektedir.⁴⁵

1.3.5. Özdeşleşme (Karizmatik) Gücü

Başkaları tarafından sevilen ve saygı duyulan bireyler, direktifler yönünde diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilir. Bu gücün kaynağı kişilik özellikleridir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Aranılan niteliklere ve iyi bir üne sahip kıdemli yöneticiler, onları tanıyanların kişilik özellikleridir. Onlardan daha başarılı olmak isteyen genç yöneticiler üzerinde bu tür bir güç kullanılabilir. Burada diğerlerinin istenen davranışları göstermesinin nedeni saygı, hayranlık ve özdeşlik gücü taşıyan üst ile özdeşleşme isteğidir. Bu güç temelleri bağımsız değerlerdir. Yöneticiler, farklı koşullarda, farklı kombinasyonlar da bu güç temellerini etkili bir şekilde kullanabilirler. Yapılan bir çalışmaya göre; yöneticilerin düzeyleri ve kullanılan uzmanlık-özdeşlik gücü ile çalışanların duygusal katılımı ve işlerine bağlılığı arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Uzmanlıkta, özdeşlik gücü sayesinde performans artışı görülmekte, tatmin oranı artmakta ve işgören devir oranları azalmaktadır. Yine de kesin bir şeyler söylemek zordur. Örneğin bazı durumlarda zorlayıcı güç daha uygunken, bazı durumlarda uzmanlık gücü performans artışında daha etkili olabilir. Yapılan bir başka çalışmada, zorlayıcı güç kullanımı sonucunda astların örgüte bağlılığının olmadığı ortaya çıkmıştır. Özdeşlik ve uzmanlık güçlerinin kullanımı sonucunda ise astın örgüte bağlılığını sağlama olanağı yüksektir.⁴⁶

Karizmatik güç, “ bir kişide sahip olunması istenilen özellikler ve imkanlar ” olarak tanımlanmaktadır.⁴⁷ Bir kişi ya da grup tarafından sahip olunan kişisel güç, başkalarına benzemek yönünde bazı davranışlar göstermelerine neden olacaktır. Başka bir deyişle kişisel güç, etkileyiciye isteyerek benzemeye çalışma ya da özenme temeline dayanmaktadır. Bu gücün etkililiği, etkilenmenin isteyerek olması ve etkileyiciyle özdeşleşmenin arzulanmasıyla doğru orantılıdır. Aynı şekilde, kişisel gücün güven esasına dayanması, pek çok faktör

⁴⁵ Şimşek,s.170

⁴⁶ Özkalp ve Kirel, s.251-252

⁴⁷ P.Stephen Robbins, **Organizational Behaviour**, New Jersey,USA, Prentice Hall Inc.1996,s.199

içerisinde bu güçten etkilenenlerin etkileyen kişinin görüşlerine duydukları saygı ve hayranlık ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir

Karizmatik güç sayesinde örgütlerde yöneticilerin astlarını etkilemesi ve bir hedefe doğru yönlendirmesi oldukça kolay olacaktır. Kişisel güç, diğer güçlerle karşılaştırıldığında farklı özellikler taşımaktadır. İlk olarak tıpkı uzmanlık gücü gibi kişisel güçte bilimsel örgütlerden bağımsızdır. Cezalandırma, ödüllendirme ve yasal güç, örgütlerdeki kaynaklarla beslenirken uzmanlık ve karizmatik güç, kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Bu nedenle bu gücü kullanan yöneticilerin astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluşturmasının yanı sıra yeni amaçlar, umutlar yaratmak ve bunlara ulaşmada başarı göstermeleri de sağlayabilmektedir.⁴⁸

Sonuç olarak kişisel özelliklerinden kaynaklandığı için “ kişilik gücü” olarak tanımlanan karizmatik güç, örgüt içinde diğer kişiler (astlar ve üstler) tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir güç tipidir.⁴⁹

1.4. ÖRGÜTLERDE GÜÇ TEPKİLERİ

Bu bölümde örgütlerde güç tepkilerini Kişilerarası güç tepkileri ve Gruplarda güç tepkileri olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

1.4.1. Kişilerarası Güç Tepkileri

Güç dinamiği, yönetim mekanizmasının önemli bir parçasıdır. Yöneticinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, örgütte bir kısmı emrinde çalışan, diğeri komuta zincirinin dışında kalan birçok kişinin çalışması ve işbirliğine bağlıdır. Başka bir deyişle güç, bir yöneticinin işinin önemli bir boyutudur. Bu hakkı başarılı bir şekilde kullanırsa gücünü kaybetmeye başlar.

⁴⁸ Karaman, s.59

⁴⁹ M.Zillioğlu ,**İletişim Nedir**, İstanbul, Cem Yayınevi,1993,s.701

French ve Raven'in güç sınıflandırmasına dayanarak yönetici ve çalışanlar arasında yaşanan güç ilişkisi üzerinde duran H.Kellman, davranışı etkilemede kullanılan bu güçlere karşılık üç farklı tepkiye işaret etmektedir. Bunlar uyma, özdeşleşme ve benimsemedir.⁵⁰

1.4.1.1. Uyma Davranışı

Örgütlerde yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma davranışını kullanarak astlarını kontrolleri altında tuttukları ve onların “uyma” davranışında bulunmalarını sağladıkları görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların belirli bir verimliliğe ulaşmalarını, ödüllendireceklerini ya da uymadıkları takdirde cezalandıracaklarını belirterek sonuca ulaşılmasını sağlarlar. Başka bir deyişle, çalışanlar ya ödüllendirilmek ya da cezalandırılmamak için uyma davranışı göstereceklerdir. Öztürk ise karizmatik gücün, liderin pozisyon, cezalandırma ve ödül güçleri olsun ya da olmasın, çalışanlarda yoğun bir bağımlılık yarattığı ve bunun sonucunda kesin bir “uyma” davranışını sağladığı üzerinde durmaktadır.⁵¹

1.4.1.2. Özdeşleşme Davranışı

Özdeşleşme karşılıklı etkileşimde bir tarafın diğerinin etkisi altına girdiğinde, yani diğer kişilerle iyi ilişkiler kurmak veya sürdürmek istediklerinde söz konusu olur. Özellikle bazı insanların güzel ve etkili konuşma yapmaları, kendilerine güven duymaları, zekaları, hareketlilikleri, esprileri, giyiniş farklılıkları, onların başkaları tarafından sihirli bir şekilde sevimlerine neden olmakta ve özenme etkisi yaratarak özdeşleşmeye neden olmaktadır.

Özdeşleşme, karizmatik güç ile aynı temele dayanır. Bu temel kişisel çekiciliktir. Bu nedenle karizmatik güç ile özdeşleşme gücü birbiriyle yakından ilişkilidir. Yani karizmatik güç özdeşleşme isteğini, özdeşleşme gücü de aynı zamanda karizmatik gücü temsil eder.

1.4.1.3. Benimseme Davranışı

⁵⁰ H.Kelman, "Compliance, Identification and Internalization, Three Processes of Attitude Change", *Journal of Conflict Resolution* 2, Vol 2, 1958, s.51-60

⁵¹ S.Ayşe Öztürk, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Eskişehir, ETAM A.Ş., 1994, s.201

Belirli bir tutum ve davranışları benimsemiş olan kişiler bu yönde düşünüp, hareket edecektir. Çünkü bu tutum ve davranışları onları tatmin etmektedir.⁵² İnsanların benimseme davranışında bulunmalarında iki neden vardır. Birincisi, belirli ihtiyaçlarının karşılanması, problemlerinin çözümlenmesidir. İkinci neden ise, bu tutum ve davranışlarının diğerlerinin tutum ve davranışlarıyla benzerlik göstermesidir. Pozisyon gücü ve uzmanlık gücünün, benimsemeyi teşvik ettiği söylenebilir. Çünkü her iki güç de, kişinin sahip olduğu otorite uzmanlığına yani kişisel güvenilirliğine dayanmaktadır.

1.4.2. Gruplarda Güç Tepkileri

Sosyal hayatın bir parçası olan insanlar, yaşadıkları süre içinde ilişki içinde olacaklar ve her alanda birbirini etkileyeceklerdir. Başkalarını etkileyebilme gücü, ilişkiler sistemi içinde kişinin mevcut ya da aktif gücü olarak adlandırılmaktadır.⁵³ Örgütsel ortamda bulunan herkes bir etkileme süreci içerisinde gelişmekte, dolayısıyla örgütsel başarı da bu etkileme sürecinin etkinliğine bağlı olmaktadır. Bu nedenle örgütlerdeki hiyerarşik yapı içerisinde kişiler, çeşitli yol ve metotlarla birbirini etkileme ve belirli bir davranışa yönlendirme çabası içerisinde bulunarak güç kazanmaya ve bunu kullanmaya çalışmaktadırlar.

“ Güç sahibi olmayan ” ve “ güç sahibi olmaya çalışan ” kişiler, bu amaçlarını için öncelikle güçlerini bireysel olarak arttırma yollarını arayacaktır. Ancak burada başarısız olduğu takdirde ikinci tercih, bir koalisyon kurarak gücü arttırma yönünde olacaktır. Çünkü sayı arttıkça güçte artacaktır.

Ancak bu arayış çoğu zaman zor, riskli, maliyetli hatta imkansız olabilmektedir. Fakat bu durumda da güç sahibi olmayan, ancak olmak isteyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelip kaynaklarını birleştirerek, elde edecekleri menfaatleri arttırdıkları görülmektedir.⁵⁴

Koalisyonlar, özellikle güç dengesizlikleri söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Daha az güçlü olanlar, gücü dengelemek için bir araya gelirler. Koalisyon oluşumunu etkileyen diğer bir neden de organizasyonda karşılıklı bağımlılığın derecesidir. Görev ve kaynak konusunda karşılıklı bağımlılığın olduğu örgütlerde daha fazla koalisyon olabilir. Alt birimlerin kendi kendine yeterli olduğu ya da kaynakların bol olduğu bir durumda ise birimler

⁵² John A.Wagner,R.Hollanbeck, **Management of Organizational Behaviour**,New Jersey,Prentice Hall inc.,1992, s.465

⁵³ W.Astley and D.Sancdeva, “Structual Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis”, **Academy of Management Review**, Vol.9,1984,s.104-119

⁵⁴ Robbins, s.407

arasındaki karşılıklı bağımlılık ve koalisyon oluşumu daha az görülecektir.⁵⁵ Bir başka husus ise çalışanların görevleridir. Örgütte bir grubun görevi ne kadar rutin ise, birbirini ikame edebilirlikleri o kadar fazla olacak ve böylece örgütlere bağımlılıkları artacaktır. Kişilerin bu bağımlılığı ortadan kaldırmak için koalisyon oluşturdukları görülmektedir. Örneğin, sendikaların vasıflı ve profesyonel işçilerden çok, düşük vasıflı ve profesyonel olmayan işçilere cazip gelmesi gibi.⁵⁶

Oluşumları hangi faktöre dayanırsa dayansın, örgütlerde koalisyonların çok sayıda ve türde olduğu söylenebilir. Ancak böyle olmakla birlikte koalisyonların sahip oldukları güçleri iki başlık altında toplamak mümkündür. Birincisi yok edici güçler, ikincisi birleştirici güçler. Bir örgütün ayakta kalması için çalışan güç birleştirici güç olarak isimlendirilirken, o örgütü yıkmaya ve ortadan kaldırmaya çalışan güçler ise yok edici güçler olarak adlandırılmaktadır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve ayakta kalması, ancak birleştirici güçlerin en az birim yok edici güçten fazla olmasıyla mümkündür. Örgütün yaşamı için güçlerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan koalisyonlarda, birleştirici gücün yok edici güçten en az birim fazla olması sağlanmalıdır.⁵⁷

1.5. GÜÇ İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Güç ilişkilerinde merkezi konumda bulunan bir kişinin diğerleri üzerinde baskın bir etki uyguladığı, bir grup içinde görülebilen davranışlardandır. Sosyologlar, sosyal alış-veriş kuramında olumlu sonuçlar elde etmeyi amaçlayan kişilerin, güç ilişkileri içine girdikleri düşüncesi üzerinde dururlar. Sosyal alış-verişler, yani fikirlerin, emirlerin, ricaların gidiş gelişi, her zaman asimetriktir. Başka bir deyişle, adil olmayan bir güç dağılımı durumunda sonuç ve menfaatlerin aynı biçimde değerlendirilmemesi söz konusudur. Bu bazıları için sonuçlar olumsuz olabilir.⁵⁸

Sonuçlarda güç konusunda farklılıklar yaratan temel faktörler olarak cinsiyet, yaş ve eğitim üzerinde durulacaktır.

1.5.1. Güç – Cinsiyet İlişkisi

⁵⁵ Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Güç Kullanımı**, Eskişehir ,Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,1998,s.54

⁵⁶ Robbins, s.407

⁵⁷ H.Hicks,R.Gullet, **The Management of Organizations**, 3.rd Edition, Mc Graw Hill Book Company,1976,s.202-203

⁵⁸ Kirel ,s.38

Rol ve güç konusundaki çalışmalara göre erkekler ve kadınlar tarihsel süreç içerisinde farklı rollere sahip olmuşlardır. Erkeklerden tarihsel süreç içerisinde sürekli güçlü olma ve amaca ulaşma gibi özellikler istenmiş ve ailede üstlendiği roller gereği, gücün kullanımında, karar verme süreçlerinde etkili olmuşlardır. Kadınların ise yine tarihsel süreç içerisinde güç sahibi olmamaları istenmekle birlikte güce de ihtiyacı olmadıkları savunulmuştur. Bu bağlamda cinsiyet ilişkilerinin gerçekte güç ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Güç ilişkilerinin bu alanda cinsiyete yönelik sosyalleşme ve ataerkil güç yapısının gerekli bir parçası olarak ele alındığı görülmektedir⁵⁹. Kadınların geleneksel rolleri, çocuk büyütme ve her türlü ev etkinliklerinden sorumlu olmaktır. Kurumsal alanlarda üstlendiği görevlerle de erkeğin görevlerini desteklemektedir. Bu nedenle çalışma hayatında kadınlar genel olarak kadınsı kabul edilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik vb. görevlerde çalışmışlardır.⁶⁰

Kadınlar iş yaşamında çeşitli ikilemler yaşamalarına rağmen artık iş yaşamının önemli bir parçası olmuşlardır. Böyle bir durumda yöneticileri “kadınlar” ve “erkekler” şeklinde ayırmak yerine, kaliteli ve başarılı yöneticiler olarak kategorize etmek daha yerinde olacaktır.⁶¹

1.5.2. Yaş – Güç İlişkisi

Günümüze kadar gelinen yönetim uygulama ve tecrübesinde genellikle işlerin yaşlara göre kademelendirildiği görülmüştür. Başka bir deyişle, örgütte bu konuda bir politika olsun veya olmasın, çalışanların yaşlandıkça yavaş yavaş diğer pozisyonlara doğru ilerledikleri görülmüştür. Bu nedenle 1980'lere kadar, yaş, çalışanları yüksek pozisyonlara getirmek için yeterli görülmüştür. Bunun nedeni ise tecrübe ile yaşın birbiriyle yakından ilişkisine hatta etkinliğin yaş ile büyük bir korelasyon gösterdiğine olan inançtır.⁶² Ancak 1980'li yıllarda yaşanan yoğun değişim ile bilgi teknolojisindeki büyük ilerleme, gençlere daha yüksek pozisyonların yolunu hızla aralamaya başlamıştır.

Yönetim kademelerinde ailedeki kuşak çatışmasına benzer bir çatışma yaşanmakta özellikle gençler ile yaşlılar arasında kültürel farklılıktan kaynaklanan diyalog kopuklukları,

⁵⁹ P.Nicolson, **Gender Power and Organizations: A Psychological Perspective**, New York, Routledge,1996,s.10

⁶⁰ S.Acuner ve S.Sallan, “ Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar “, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26,Sayı 3 , Eylül 1993,s.80

⁶¹ S.Nuss, D. Viry, E.Denti, Women in The World of Work : Statistical Analysis and Projections to the Year 2000, Switzerland, **International Labour Organization**, 1989, s.4-5

⁶² J.B.Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Kemal Tosun ve Diğerleri (çev.), İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları,1969,s.163

sürtüşmeler vb. sorunlar sürekli olabilmektedir. Bu sorunları çözümede ve etkili yönetimi gerçekleştirmede farklı yaşlardaki yöneticilerin farklı güç türlerini kullandıkları görülmektedir. Genç yöneticilerde kendini gösterme, kabul ettirme arzusu yüksek olduğundan bu kişilerin daha fazla başarı gücü kullanma eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte ise kişilerin uzmanlık ve özdeşleşme gücüne başvurdukları ve ayrıca pozisyonların ödül ve ceza güçlerini kullanma yoluna gittikleri de görülmüştür. Dolayısıyla yaş – güç ilişkisinde kurumsal kaynaklı güçlerde pek farklılık olmamakla birlikte kişisel kaynaklı güçlerde farklılık gözlenmiştir.⁶³

1.5.3. Güç ve Eğitim İlişkisi

Değişme hem birey, hem örgüt hem de toplum hayatında genellikle gelişmeyle ilgili düşünüldüğü için hep desteklenmiştir. Ancak böyle bir düşünce, değişimin gelişme fırsat ve kapasitesi taşımasıyla mümkündür. Böyle bir fırsat ve kapasite için anahtar kavram “ eğitim ” dir.

Eğitimin işletmeler açısından taşıdığı önemin başında, çalışanların işe ve işyerlerine uyumlarının sağlanması gerekmektedir. Özellikle iş – işgören açısından çalışanların yetenek ve özelliklerinin yanında eğitim düzeylerinin büyük önem taşıdığı belirtilmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin uzmanlık gücünü kullandıkları, eğitim düzeyi düşük olanları ise cezalandırıcı gücü tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyinin yüksek olması durumunda kişilerin yönetim kademelerine daha çabuk geldikleri ve dolayısıyla pozisyon gücü elde ettikleri belirtilmektedir. Pozisyon gücünü elde edenlerden, eğitim düzeyi yüksek olanların ödüllendirme gücünü daha fazla tercih ettikleri, düşük olanların ise cezalandırıcı güçten yana oldukları belirtilmektedir.⁶⁴

1.6. GÜÇLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde stratejik belirsizlik teorisi ve Kaynak bağımlılığı teorisine değinilecektir.

1.6.1. Stratejik Belirsizlik Teorisi

⁶³ Karaman, s.99

⁶⁴ Karaman, s.101

Örgütsel amaçların çoğu doğal olarak belirli değildir. Bu amaçların belirsizliği politik davranışların ortaya çıkması için fırsat yaratır. Çünkü insanlar birçok politik davranışın amaçlarının gerçekleşmesine potansiyel olarak katkıda bulunduğunu düşünebilirler.

Açık bir şekilde tanımlanmış ilke ve düzenlemelerin varlığı (işten çıkarılma ve disiplin gibi), politik davranışların ortaya çıkmasına engel olur. Sonuç olarak, politik faaliyetlerin belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda ortaya çıkma olasılığı fazladır.⁶⁵ Bireyler onlara rehberlik eden kuralların çok açık olmadığı, alışılmamış ve belirsiz durumlarla karşılaştıklarında politik davranışlar içine girebilirler. Örneğin; otorite dağılımı, terfi, bölümler arası koordinasyon gibi konularda açık, kesin politikaların olmaması veya eksik olması politik faaliyetlerin doğması için en uygun ortamı yaratır.

1.6.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Özellikle örgütsel kaynakların kıt ve önemli olması durumunda kontrol yetkisi olan bireylerde bu güç meydana gelir. Bu kontrolde herhangi bir ödüllendirme ya da cezalandırma yoktur. Burada önemli olan danışma gücüdür yani otoriteyle ilgisi yoktur. Kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine ve önemli kişilere yakınlığı, bilgi ve haber sistemine yakınlığı gibi hususlar birer güç kaynağı olabilir.

Örgütte en önemli kaynaklardan birinin bilgi olduğu kabul edilmektedir. Geleneksel örgüt yapılarında hiyerarşinin yüksek kademelerinde çalışanlar diğerlerinin sahip olmadığı türden bilgileri elde edebilirler.⁶⁶ Yalnız bu durum yavaş yavaş değişmektedir. Teknolojinin gelişimi ile bilgi gücünün örgüt çalışanlarını etkileme kapasitesi azalmaktadır çünkü bilgiler artık diğer çalışanlarca da kolaylıkla elde edilebilmektedir.

1.7. GÜÇ ELDE ETMEK İÇİN UYGULANAN TAKTİKLER

Güç kavramının oluşumundan bu yana, politik yollardan güç elde etmek için denenen metotlar mevcuttur. Kaynakta, detaylı açıklamaları olmamakla birlikte konuyla yakından ilişkili olmasından dolayı kısaca değinilmiştir:⁶⁷

⁶⁵ Jo Mary Hatch, **Organizational Theory**, UK, Oxford University Press, 1997, s.282-295

⁶⁶ R.Gareth Jones, **Organizational Theory**, USA, Addison-Wesley Publishing Company,1995, s.523-525

⁶⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:148,2001,s.30

– Güç sahibi kişilerle devamlı fikir alış verisinde bulunarak iletişim sürdürmek ve fikirlerini destekliyor görüntüsü yaratmak

– *Mhnevra Yhtene Ği ğc liŞtirerek, durum a uyaca k davranıŞ ve pozisyonu hemen sa Ğlaya bilmek,*

– *Rkkip o la ra k görülen bilgileri ve kişileri mümkün oldu Ğunca birbirinden uza ktutmak,*

– Alt kademelerdekilere hami gibi davranarak, ileride karşılığını beklemek; potansiyel rakipler arasında rekabet yaratarak, birbirlerine zarar vermelerini sağlamak,

– Güven yaratarak, gelecek için şimdiden yatırım yapmak,

– Muhtemel itirazlar, henüz oluşmadan, yolunu kesmek; ileriye yönelik, stratejik terfiler yapmak ve fikirdaşları yükseltmek,

– Her zaman kazanan koalisyonların bir parçası olmak ve öyle tanınmak

1.8. GÜCÜN YÖNETİMİ

Güç kavramı insanoğlunun her zaman ilgisini çekmiş, insanoğlu sürekli olarak güce sahip olmaya çalışmıştır. Bu nedenle güç kavramının insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İlgili literatür incelendiğinde bir kısım araştırmacıların gücü iyi bir kavram, bir kısım araştırmacıların ise kötü bir kavram olarak ele aldığı görülmektedir. Burada önemli olan insan ilişkilerinin temeli olan güce kimin sahip olduğu ve bu sahip olduğu gücü hangi amaçla kullandığıdır. İşletmeler için düşünüldüğünde, genellikle gücü elinde bulundurduğu düşünülen yöneticilerin, sahip oldukları gücü mevcut kıt kaynakları kendi işletmelerinin ve çalışanlarının lehine çevirmek için kullanmaları gücü meşrulaştırırken, gücün sadece kişisel hırslar, çıkarlar için kullanılması, kavramın, adaletsiz, düşmanca ortama neden olabilecek yaklaşımlarla desteklenmesi gücü pek de iyi anılmayan bir kavram olarak karşımıza çıkarmaktadır.⁶⁸

Pfeffer'e göre güç yönetiminde dört kanun yer alır:⁶⁹

⁶⁸ Hande Mimaröğlü ve Hüseyin Özgen, " Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz ", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 2008,s.326

⁶⁹ Pfeffer, s.384-386

Birincisi, hemen her örgütün farklı çıkarlar barındırdığını bilmek demektir. Dolayısıyla, yapacağımız ilk işlerden biri, politik yapıyı inceleyerek belli başlı çıkarları ve örgüte ağırlığını koymuş politik birimleri saptamak olmalıdır. Herkesin dostumuz olacağı ya da görüşlerimize katılacağı fikrine kapılmamız şarttır, hatta tercihlerin eşit dağıldığını bile varsayamayız. Örgütlerde çıkar öbekleşmeleri vardır; bunların nerelerde bulunduğunu ve kimlere bağlı olduğunu anlamamız gerekir.

İkincisi, bu farklı birey ve birimlerin bizim için önem taşıyan konularda ne gibi görüşlere sahip olduğunu öğrenmek demektir. Ayrıca, onları bu perspektifi benimseye iten nedenleri anlamak demektir. Bizimkinden farklı bir perspektife sahip kişilerin bizim kadar akıllı, bilgili ve zeki olmadığına karar vermek çok kolaydır. Eğer bu inançla yola çıkarsak, her biri diğerinden daha kötü bir dizi hareket tarzından birini seçme olasılığımız yüksektir. Birincisi, görüşlerimize katılmayan kişileri aşağılayabiliriz eğer bizim kadar becerikli ya da bizim kadar zeki değillerse, ciddiye alınmayı hak etmiyorlar demektir. Kişilik ve görüşleri itibarıyla bize benzeyen insanlarla geçinmenin hiçbir zorluğu yoktur. Örgütlerde başarılı olmanın gerçek sırrı, bizden farklı ve belki hoşlanmadığımız kişilere, yapılması gereken şeyi yaptırabilme yeteneğidir. İkincisi, eğer insanların yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünürsek, onları "bilgilendirmeye" kalkabilir veya olgular ve analizlerle onları ikna etmeye çalışabiliriz. Bu bazen işe yarar, ama çoğu zaman da yaramaz, çünkü insanların görüş ayrılıkları bilgi eksikliğinden değil, bizim sunduğumuz bilgileri başka bir perspektifle değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Çıkar gruplarının bakış açısını ve bu bakış açısının altında yatan nedenleri kavramak, onlarla pazarlık etmemizi ve çeşitli yaklaşımlara nasıl tepki göstereceklerini kestirmemizi kolaylaştırır.

Üçüncüsü, güç merkezli yönetim, işlerin altından kalkabilmek için güce -size karşı çıkanların sahip olduğundan daha fazla güce- ihtiyaç duyduğunuzu bilmek demektir. Bu yüzden, iktidarın nereden kaynaklandığını ve bu iktidar kaynaklarının nasıl oluşturulacağını bilmek şarttır. Güç kazanma ve kullanma konusunda çok hesaplı ve stratejik düşünmek bazen bizi rahatsız edebilir. Elimizden geleni yapar, sıkı çalışır, insanlara iyi davranır ve buna benzer şeylere dikkat edersek her şeyin iyi olacağına inanmak isteriz. Sıkı çalışmamız, iyi kararlar vermek için çaba harcamamız ve insanlara iyi davranmamamız gerektiğini ima etmeye çalışmıyorum, ama bu ve buna benzer klişeler, çalıştığımız örgütlerde işleri sonuca götürmede çoğu zaman bize pek yardımcı olmaz. İktidarın anlamını bilmek ve iktidarı kazanmaya çalışmak zorundayız. Kendimize iktidar kaynakları oluşturmak için bir şeyler yapmaya hazır olmamız gerekir, yoksa olmak istediğimiz kadar etkili olamayız.

Dördüncüsü, güç merkezli yönetim, örgütlerde iktidar edinmeye ve kullanmaya yarayan taktik ve stratejileri -zamanlamanın önemi, örgütsel yapıdan yararlanmanın yolları, bağlanmanın toplumsal psikolojisi ve diğer etkileme yöntemleri gibi- bilmek demektir. Başka hiçbir işe yaramasa bile, bu bilgiler en azından insan davranışlarını gözlemlemede bize ustalık kazandıracaktır. İktidarı ve iktidarın dışı vuruşlarını ne kadar iyi tanırsak, klinik becerilerimiz o kadar artar. Daha da önemlisi, iktidar kullanımına özgü taktik ve stratejileri tanımalıyız ki önümüzde ne gibi seçenekler olduğunu bilip duruma göre en etkili olacak yöntemi seçebilelim. İktidar kaynakları oluşturma işinde olduğu gibi, bu tür şeyleri de genellikle düşünmemeye çalışır ve gücümüzü kullanma konusunda hesaplı ve stratejik davranmaktan kaçınırız. Bu hatalı bir tutumdur. Bizim bazı tereddütlerimiz olsa da, bu tereddütleri taşımayan birileri çıkacaktır. Gücün olmadığı yerde bilgi şaşılacak kadar etkisizdir. Gücü etkili biçimde kullanma becerisinin olmadığı yerde de o güç büyük olasılıkla ziyan olup gider.

Her örgütte farklı çıkarların olduğunu ve bunların kimlere ait olduğunu bilmesi gerekir. Yani örgütü karakterize eden politik faaliyetler belirlenmelidir. Bireylerin ve alt birimlerin farklı görüşleri öğrenilmelidir ve bu farklı görüşlerin nedenleri araştırılmalıdır. Güce ihtiyaç olduğunu kabul edilmesi, gücün nereden geldiğinin ve kaynaklarının nasıl geliştirileceğinin bilinmesi gereklidir. Güç kazanma ve kullanma konusunda belirli stratejiler kullanarak hareket etmek doğru olanıdır.⁷⁰ Bilgi birikiminin yararlı olması için güce sahip olunması, gücün faydalı olması içinse etkili kullanma yeteneği gerekir.

Yöneticiler güçle ilgili olarak kendilerine su soruları sormalıdır⁷¹:

- Sahip olunan gücün kaynağı neler?
- Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mı? Varsa nasıl elde edilebilir?
- Sahip olunan kaynaklarla kimlere güç uygulanabilir?
- Sahip olunan kaynakları engelleyebilecek unsurlar nelerdir?

Bu bölümde güç kavramı ile ilgili temel kavramlar üzerinde durularak, güç, güç kavramı ve yönetimi, güç kaynakları, güç ilişkilerini etkileyen demografik özellikler ve güç yönetimi konuları anlatılmaya çalışılmıştır.

⁷⁰ National Defence University, Leveraging Power and Politics, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch17.html>, (21Nisan 2011), s.17

⁷¹ Robert, Miles **Macro Organizational Behaviour**, Santa Monica, Goodyear Publishing Company,1980,s.134

Bundan sonraki bölümde, çatışma, çatışma kavramı ve yönetimi, çatışmanın sınıflandırılması, çatışma nedenleri ve çatışmayı yönetme tarzları konularına değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇATIŞMA KAVRAMI VE YÖNETİMİ

Örgütsel çatışma bugün, örgütler için negatif etkilerinin yanı sıra pozitif etkiler de yaratabilen bir örgütsel davranış konusu olarak görülmektedir. Bu görüşe göre çatışmanın

çözümlemesi ve yönetilmesi farklı kavramlardır. Buna göre, çatışma yönetimi, çatışmanın negatif etkilerinin en aza indirilerek, örgütsel etkinliğe katkıda bulunacak şekilde pozitif etkilerinin maksimize edilmesiyle yönetilmesidir. Bu da örgütsel düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, bireysel düzeyde de etkili çatışma yönetim tarzlarının kullanılması ile ilgilidir. Ancak bireysel düzeyde özellikle yöneticilerin uygulayacakları çatışma yönetim tarzları, bir durumdan diğerine ve bir yöneticiden diğerine göre farklılık gösterecektir. Buradaki soru, yöneticinin herhangi bir çatışma durumuna yaklaşımı ve yönetmede benimsediği tarz, o durum için tanımlanmış doğru yönetim tarzı olabilecek midir?⁷²

⁷³Örgütlerde meydana gelen çatışmalar, yöneticilerin en fazla uğraştıkları, zamanlarının önemli bir bölümünü ayırdıkları konulardan biridir. Örgütler içerisinde farklı çalışma alışkanlıklarına sahip işgörenlerin bir araya gelerek gerçekleştirdiği faaliyetler örgütlerde birçok alanda başarıyı beraberinde getirdiği gibi, birçok sorunların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çatışma; hem iş hem de sosyal hayatımızda varlığını geniş çapta hissettiren bir kavramdır. Bu kavram aile yaşantımıza, arkadaşlarımız ve meslektaşlarımızla olan çatışmalara ve hatta yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilere kadar her alanda kendini gösterir. Sonuçta insanın olduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır diyebiliriz.⁷⁴

Çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamında bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar.⁷⁵

2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır. Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına

⁷² Senay Yürür, "Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt10, Sayı 1,2009,

⁷³ Halil Seval, "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15,2006, s.246

⁷⁴ Hv.İs.Yzb.Kazım Baykal, Ahmet Kovancı, "Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkları Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Ocak 2008,Cilt 3 Sayı 3, s.21

⁷⁵ Nevzat Mirzeoğlu "örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama", **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, III (2) ,2005

veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Ancak her çatışmanın kesinlikle bir duygusal tarafı vardır. Bu yüzden çatışmayı; birbiri ile uyuşmayan değer, fikir, inanç, ya da eylemlerden doğan uyuşmazlık veya duygusal gerilim şeklinde de tarif etmek mümkündür⁷⁶.

Çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır. Örgütsel çatışma ise “Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde, bir grubun amaca yönelik olarak davranışını, başka bir grup engellediğinde ya da negatif olarak etkilediğinde ortaya çıkan durumdur.⁷⁷

Başka bir tanımda ise, çatışma; birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya müdahale eden iki taraf arasındaki tartışma ya da kavga olarak tanımlanmaktadır. Bu müdahale karşı tarafın amacına ulaşmasına aktif olarak engelleme olabileceği gibi, bilgi saklama, kaynak vermeme gibi pasif bir eylem de olabileceği ifade edilmektedir.⁷⁸ Çatışma bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak, veya bireyin anlaşmazlık algılanması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliği olarak düşünülebilir. Özelden genele gidilerek çatışma ele alındığında, birey bazında, insanın yapısında kalıtsal olarak var olduğu sanılan iç güdüsel saldırgan davranışların bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir. Genel bir bakış açısından irdelendiğinde örgütsel çatışma ise bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve ya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.⁷⁹

2.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütlerde meydana gelen çatışmalarla ilgili üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşımdır.

⁷⁶ Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, G.Sena Emre ve Tolunay Sevim, “Çatışma Yönetimi”, **Gaziantep Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü**, Gaziantep, 27310, s.3

⁷⁷ Betül Funda Şener, “Orta Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Güç Tarzları İle Çatışmayı Yönetme Tarzları Arasındaki İlişki” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul 2007) ,s.27-28

⁷⁸ Birol Mümin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Ankara, Bizim Büro Basımevi,1990,s.53

⁷⁹ Tunç Evcimen, “Çatışma”, <http://www.evcimen.com/wht004.htm>,(18.11.2010).

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Bu yaklaşım, çatışmayı ortadan kaldırılması gereken, tümüyle negatif bir olgu olarak değerlendirmektedir. Buna göre çatışmadan mümkün olduğunca kaçınılması ve meydana geldiği anda hemen çözüme kavuşturularak yok edilmesi gerekmektedir.⁸⁰ Buradaki düşünce, iyi düzenlenmiş, ayrıntılı görev tanımlarının yapıldığı, yetki ilişkilerinin açık olarak düzenlendiği örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmayacağıdır. Örgütün yapı ve işleyişinde negatif etkiler yaratacağı düşünülen çatışma olgusu, klasik yönetim kuramcıları tarafından önlenmeye çalışılmıştır.⁸¹

Bu görüşe göre bütün çatışmalar kötüdür, çatışmayı yaratan insanların davranışına bakmak için basit bir yaklaşım önerilir. Bütün çatışmalardan kaçınılması gerekir, grup ve örgütsel performansı geliştirmek amacıyla çatışmanın nedenlerine dikkati çekmek ve bu fonksiyonları düzeltmek ihtiyacı vardır.⁸²

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı yaklaşımda, çatışma kaçınılmaz olduğu için çatışmanın kabul edilmesini savunmuştur. Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğu inanılmıştır.⁸³ Davranışsal yaklaşımçılar, genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını

⁸⁰ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2009,s.566.

⁸¹ Ahmet Yatkın, "Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, **Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi**, Elazığ,2008,s.13

⁸² Stephen Robbins, **Organizational Behaviour Concept**, New Jersey, Controversious and Applications Prentice Hall Englewood Cliff, Third Editions, 1986,s.294

⁸³ Muhammet Düşükcan, "Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma",(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003),s.10

belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır.⁸⁴

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Çatışmanın grup içinde olumlu bir güç olduğunu önermekle kalmayıp, bir grubun etkin çalışması için çatışmanın tamamen gerekli olduğunu açıkça öne süren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu göstermektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabilirdiği bir ortam yaratabileceği düşüncesidir.

Etkileşimci yaklaşıma göre yöneticiler, çatışmayı ortadan kaldırmaktan ziyade, çatışmadan yararlanmak için optimal düzeyde çatışmayı tercih etmelidirler. Van de Vliert, çatışma düzeyini istenen seviyede tutmanın nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır

- Değişimi getirir,
- Grup bağlılığını artırır,
- Grup ve örgütsel etkinliği geliştirir.

Çatışma konusunda açıklanan üç yaklaşımdan; geleneksel ve insan ilişkileri yaklaşımları klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, etkileşimci yaklaşımın ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşım “geleneksel” ve üçüncü yaklaşım da “modern” yaklaşım şeklinde sınıflandırılabilir. Bu yaklaşımlar karşılaştırmalı olarak Tablo1’ de açıklanmıştır.

Tablo 1: Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

⁸⁴ Alptekin Sökmen, İrfan Yazıcıoğlu, “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması ”**Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005 , Sayı 1, s.3

1.Çatışma kaçınılabilir	1.Çatışma kaçınılmazdır
2.Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır,	2.Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır,
3.Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller,	3.Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi, onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır,	4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir,
5.Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5.Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: M. Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s:240.

Tablonun incelenmesinden ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesinden ortaya çıkarılabilecek sonuç şöyle özetlenebilir. Yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, fakat bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını en alt düzeye indirmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmak olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, yokluğu halinde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını özendirmeyi bile içerebilir.⁸⁵

⁸⁵ Ali Aksoy ve Metin Kaplan, "Konaklama İşletmelerinde Departmanlararası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama" **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 15,Sayı 1,2005, s.141-142

2.3. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI

Pondy örgütsel çatışmanın incelenmesinde organizasyonun birimleri arasında üç çatışma modeli üzerinde durmuştur. Pazarlık modeli, bürokratik model ve sistem modeli.⁸⁶

- Pazarlık Modeli: Bu model örgütsel kaynaklar için farklı ilgi grupları arasındaki mücadele sonucunda oluşan çatışmayı kapsamaktadır.
- Bürokratik Model: Bu model üst-ast arasındaki dikey çatışmaları; üstün astın davranışlarını kontrol etme teşebbüsü ve astın bu denetime karşı gösterdiği dirençten oluşan çatışmaları kapsamaktadır.
- Sistem Modeli: Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan işgörenler arasında koordinasyon problemlerinden doğan ihtilafları kapsamaktadır.⁸⁷

Bu çalışmada çatışma, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan, çatışmaya taraf olanlar açısından, çatışmanın ortaya çıkış şekli açısından ve örgüt içindeki yerine göre sınıflandırılarak incelenecektir.

2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

En basit ifadeyle fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar şeklinde ortaya konabilir. Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadırlar.

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalar şeklinde ifade edilebilir. Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış tutum olur. Çünkü, bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı bir husustur. Buna dayanarak, beceriksiz yöneticilerin elinde

⁸⁶ N.Gökhan Torlak, **Organizasyon Teorileri** , İstanbul, Beta Basım, 2008, s.222-223

⁸⁷ Louis R Pondy, , "Organizational Conflict; Concepts and Models (Administrative science Quarterly, 1967) " vol.12, no:2,1967,s.296-320

fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyumsuzlukların bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte zararlar vermesi olasıdır. ⁸⁸

2.3.2. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması

Çatışmaya taraf olabilecekler açısından çatışmalar beş temel başlık altında incelenebilir. ⁸⁹

- Kişisel Çatışma,
- Kişiler Arası Çatışmalar,
- Kişiler ve Grupların Çatışması
- Gruplar Arası Çatışmalar
- Örgütler Arası Çatışmalar

2.3.2.1. Kişisel Çatışma

Bireyin karar alternatifleri arasında seçim yapamaması, karar vermekte güçlük çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışmadır. “Kişisel çatışma, istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelere birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikircikliklerdir”

Rol çatışması da kişisel çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden birisidir. “Rol çatışması herhangi bir rolü oynayan birey, birbiriyle yarışan beklentilerle karşılaştığında ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması; iş görevleri, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer bireylerarası uyumsuzluğu içermektedir”. ⁹⁰

⁸⁸ M. Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001,s.243

⁸⁹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Umut Yayınevi, 2000,s.172

⁹⁰ Alev Ergenç Katrinli ve Ömür Özmen, “ Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişilerarası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi”, Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, **Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İ.İ.B.F Yayını**, Manisa, No:1,1991, s.91

Özellikle rollerarası çatışma ve birey – rol çatışması kişisel çatışmanın önemli nedenlerindedir.

2.3.2.2. Kişilerarası Çatışmalar

Aynı örgütte yer alan kişilerin çeşitli nedenlerle anlaşmazlık içinde bulunmalarıdır. Kişiler arası çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmada kasıtlı olarak engel olmaya çalışan, düşmanlık eden iki taraf arasındaki tartışma ve kavga şeklinde tanımlanabilir. Örgütteki rol bekleyişlerinden, amaç farklılıklarından ve kişisel özelliklerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde en çok görünen kişiler arası çatışma ast – üst çatışması ile komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışmadır.⁹¹

2.3.2.3. Kişiler ve Grupların Çatışması

Bu tür çatışmalar, daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir.⁹²

2.3.2.4. Gruplararası Çatışmalar

İşletme yönetiminin temel ilkelerinden biri olan “işbölümü ve uzmanlaşma”, örgütün ana hedefine ulaşmasına hizmet eden çeşitli alt amaçların başarılması için, bölümlerin oluşturulmasını zorunlu kılmakta ve bu durumda pek çok çatışma kaynağını beraberinde getirmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel yapıda farklı amaçlara yönelen çeşitli bölümlerin mevcudiyeti; bu amaçların farklılığı, amaçlara ulaşma başarısını ödüllendirme İşletme yönetiminin temel ilkelerinden biri olan “işbölümü ve uzmanlaşma”,örgütün ana hedefine ulaşmasına sistemlerinin farklılığı, amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların sınırlılığı ve grupların kendi amaçlarını başarabilmelerinin diğer grupların amaçlarına ulaşma derecesine bağlı olma gibi pek çok nedenden ötürü, başlı başına bir çatışma potansiyeli olarak görülebilir. Keza, örgütün bir bütün olarak etkinliğinin, bu farklı alt amaçların, bütünün

⁹¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005,s.377

⁹² Şimşek ve Diğerleri, s.245

amacı doğrultusunda eşgüdümleme derecesine bağlı olması da, söz konusu eşgüdümlemenin yeterince sağlanamadığı durumlarda pek çok çatışmanın ortaya çıkmasına imkan sağlayacaktır.⁹³

Modern ve çağdaş işletmecilik anlayışının işbölümü ve uzmanlaşma temeline dayandığı ve sistem yaklaşımına göre alt sistemlerin birbirlerinden etkilenmemelerinin söz konusu olmadığı göz önüne alındığında; tüm örgütlerin gruplar arası çatışmaları yaşamalarının kaçınılmaz olduğu açıkça anlaşılacaktır. Örgüt yönetimlerine düşen görev, bu çatışmaları en az zarar-en çok fayda ilkesi çerçevesinde ele alıp, uygun müdahalelerde bulunmaktır. Bu ise öncelikle çatışmaların nedenlerinin dikkatlice teşhisini ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerinin saptanmasını, daha sonra da örgüte zarar verici çatışmaların ortadan kaldırılıp (ya da azaltılıp), olumlu sonuçlar sağlayacak çatışmaların kontrollü olarak desteklenmesini gerektirir.⁹⁴

2.3.2.5. Örgütlerarası Çatışmalar

Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir.⁹⁵

2.3.3. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Sınıflandırma

Robbins'e göre örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir (bkz. Şekil.2).Potansiyel çatışma denilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışma sürecindeki ikinci aşama biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranış aşamasıdır. Son aşama ise çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir.⁹⁶

2.3.3.1. Potansiyel Çatışma

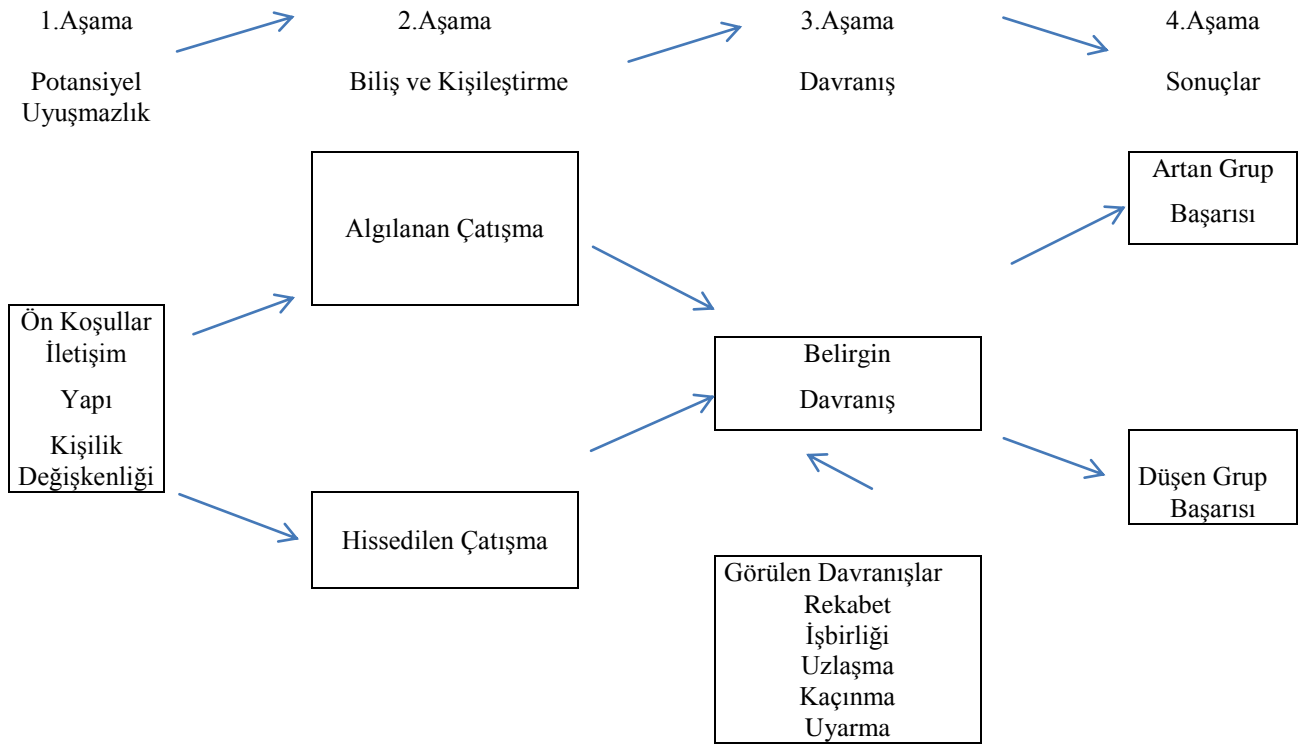
⁹³ F.Donald Harvey, **An Experiential Approach to Organization Development** , Second Edition, New Jersey Prentice Hall,Englewood Cliffs, ,1982,s.371

⁹⁴ Tanıl Kılınç, " Örgütlerde Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri ", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1,1985,s.103-124

⁹⁵ Şimşek ve Diğerleri, s.247

⁹⁶ Can, s.382

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri içermektedir. Örneğin; örgütte amaç farklılıklarının olması, iletişim bozuklukları, kişiler arası farklılıklar potansiyel çatışma nedenlerini oluşturabilir.



Şekil 2.Çatışma Oluşum Süreci

Kaynak: Can Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara,2005,s.382.

Robbins'e göre örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir (bkz Şekil 2).Potansiyel çatışma denilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışma sürecindeki ikinci aşama biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranış aşamasıdır. Son aşama ise çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir.⁹⁷

⁹⁷ Stephen P. Robbins **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Sevgi Ayşe Öztürk(çev) ETAM A.Ş., 1994,s.307 Temelleri,

2.3.3.2. Algılanan Çatışma

Çatışmanın birinci aşaması kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenememe doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın ilk algılanması, çatışmayı önleme sınırlandırma süreçlerine neden olabilir. Çatışmayı önleme – sınırlandırma konusunda iki yöntem söz konusudur.⁹⁸ Bunlar:

- Bastırma mekanizması ve ,
- Dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır.

Bastırma mekanizmasında, kişiler çatışma durumunu ya ihmal eder ya da algılamak istemezler.

2.3.3.3. Hissedilen Çatışma

Çatışma durumundaki tarafların olaylar hakkında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkabilir.

2.3.3.4. Açık Çatışma

Çatışmaya taraf olanların fiilen gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Tartışma, hakaret, bilgi saklama ve fiziksel güç kullanma şeklinde ortaya çıkabilmektedir.⁹⁹

Örgüt üyelerinden birinin, bilinçli olarak, bir başka örgüt üyesinin amaçlarına engel olacak, çatışma yaratacak davranışlarda bulunması halinde belirgin çatışma söz konusu olmaktadır.¹⁰⁰

2.3.4. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Sınıflandırılması

Çatışmayı örgüt içerisinde olduğu yere göre; dikey, yatay ve emir – komuta ile kurmay personeller arasındaki çatışmalar şeklinde ele almak mümkündür.¹⁰¹

2.3.4.1. Dikey Çatışma

⁹⁸ Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, Bizim Büro Basımevi, 1990 s.24

⁹⁹ Salih Günay, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.88

¹⁰⁰ Bumin, s.27

¹⁰¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınları , 2005, s. 462.

Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Dikey çatışma, bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir. Üstlerin astları çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların da bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar. Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyumsuzlıklardan, çalışanın performansı ile ilgili sorunlardan vb. doğabilir.¹⁰²

2.3.4.2. Yatay Çatışma

Aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak ifade edilebilir.¹⁰³ Genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandırması faydası ortaya çıkacaktır.¹⁰⁴

2.3.4.3. Emir-Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma

Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise en çok bilinen ve görülen bir çatışmayı ifade eder.¹⁰⁵ Komuta-kurmay çatışmaları genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin çoğu komuta yöneticilerine yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri normalde örgütlerin mal ve hizmetlerinin tümünü veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Kurmay yöneticileri ise kontrol ve bazı süreçlerde tavsiye amacı ile bulunurlar. Özellikle kendisini uzman sayan ya da bilemediğini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebilir. Bunun tersi olarak uzmanlar da kendini üstün gördüğünde, değişik seçenekler getirmek yerine tek bir seçenekte direndiklerinde yöneticilerle çatışabilirler.¹⁰⁶

2.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

¹⁰² Tarık Solmuş “Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, 2001,s.42

¹⁰³ Şimşek ve Diğerleri, s.249

¹⁰⁴ Tamer Koçel, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, İstanbul, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1983,s.72

¹⁰⁵ Koçel, İşletme Yöneticiliği, s.462

¹⁰⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 2000, s.179.

Çatışmanın kaynağının bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır.¹⁰⁷ Örgütsel ortamda çatışmaya neden olabilecek veya çatışmanın kaynağı olabilecek pek çok faktör vardır. Bunları bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir.¹⁰⁸ Kişilerin konuya bakış açıları farklı olduğundan çatışmanın nedenlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar olmasına rağmen bir çok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma nedenleri aşağıdaki gibidir.

2.4.1. Amaç Farklılıkları

Örgütteki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir. Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. *Bunun sebebi: de ğışik kültür, de ğışik yetiştirme tarzları, de ğışik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır.*¹⁰⁹

Amaç çatışmaları, örgüt üyeleri ile örgütün ve çalışma gruplarının amaçları birbirine ters düştüğü zaman ortaya çıkmaktadır.¹¹⁰

Örgütteki kişi ve grupların farklı amaçlar taşımaları çatışma kaynağı olabilmektedir. Bazen her birim örgütsel başarıyı kendi bölümünün amacının gerçekleşmesine bağlamakta, örgütsel amacın gerçekleşmesinde diğer bölümlerin katkılarını göz ardı etmektedirler. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir. Örneğin; finansman departmanı kaynak maliyetini azaltmaya çalışırken, pazarlama departmanı satışların artması için vadeli satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilecektir.

Diğer taraftan amaçların açık ve net olarak belirlenmemesi de örgütte çatışmaya neden olabilmektedir.¹¹¹

2.4.2. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakarlık vb. gibi kişisel

¹⁰⁷ Jerald M.George and Gareth R.Jones, **Organizational Behaviour**, USA, Addison Wesley Public,Inc.,1993, s.571.

¹⁰⁸ Robert Miles, **Macro Organizational Behaviour**, Sixth Edition, New York, McGraw – Hill Book Comp.1992, s.121.

¹⁰⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.183

¹¹⁰ Robert G.Owens, **Organizational Behaviour in Education**, Fifth Edition, A.Simon & Schuste Company Needhorn Heights,1995,s.345.

¹¹¹ Koçel, Yönetim Kavram ve Teknikleri, s.72

özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar.¹¹² Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerle de birbirleri ile çekişebilirler. Fakat bu durum onların organizasyondaki performanslarını etkileyecektir.¹¹³

Farklı kişisel özellikleri olan insanlar, aynı durumu farklı bakış açılarından değerlendirebilirler. Örneğin, bazı insanlar fazla rekabetçidirler, bazı insanlar da bir başkasına sadece yerine getirdiği rol nedeniyle kızabilirler. Amaç, değer, gereksinim, veri ve bilgi farklılıklarından kaynaklanan algı farklılıkları, kişi veya grupların birbirlerine zıt düşmelerine neden olmaktadır.¹¹⁴

2.4.3. Örgütün Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe çatışma artmaktadır. Örgütlerin büyümesi örgüt üyelerinin örgütle yabancılaşmasına neden olmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimi daha karmaşık ve güç hale gelen büyük örgütlerdeki bu belirtilen problemler ise değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.¹¹⁵

2.4.4. İşbölümü

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi isini başka grubun isinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya baslar. Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu da çatışmaya kaynaklık eder. Örgüt ve işbölümü birbirine bağlı iki kavram olduğuna göre, örgütlerin işbölümünden kaynaklanan çatışmalardan kaçamayacakları görülmektedir. Ussal bir örgütsel davranış, çatışmaların üzerine giderek, çözüm yolları aramayı ve daha işlevsel bir yapıyı kurabilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir.

¹¹² Luthans, s.229

¹¹³ Çolak, s.53

¹¹⁴ Deane, Nancy and Hovland, Michael, "Recognizing and managing interpersonal conflict", **COPA Journal**, Vol.44, No.3, Fall 1993, p.19-21

¹¹⁵ Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz ve Cumhuriyet Erdönmez, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.34

2.4.5. Statü Farklılıkları

Statü unsuru, bütün örgütlerde var olan ve farklı nitelik ve yetenekteki insanların, farklı işlerde ancak bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur. Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır.¹¹⁶

2.4.6. İletişim Yetersizliği

İletişim, davranış bilimleri ve yönetim ve organizasyon ile ilgili kaynaklarda genel olarak “bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir.

Anlam güçlükleri, belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Özellikle, hastaneler gibi tıp bilimi ve teknolojisine dayalı aşırı uzmanlaşma ve iş bölümünün olduğu alanlarda, farklı bölümlerin birbirlerinin mesleki terimlerini bilmemelerinden ve açık şekilde anlayamamalarından kaynaklanan çatışmalara sıkça rastlanır. Örneğin, doktorlar ve profesyonel hastane yöneticilerinin akademik eğitim ve oryantasyonları önemli şekilde farklılık göstermektedir. Eğitimlerindeki bu farklılık fikirlerin etkili bir şekilde iletilmesini engelleyip tarafların birbirlerini anlamalarını güçleştirmektedir.

Hatalı ya da önyargılı davranışlar ya da rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi çatışma şekilleri bireyler ya da grupların arasında yeterince bilgi alışverişinde bulunamamalarının bir sonucudur. Özellikle bireylerin ya da grupların ortak bir genel amaç çerçevesinde farklı alt amaçlara sahip olarak yer aldığı düzlemlerde, aralarındaki bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa karşı eksik bilgi, dolayısıyla çeşitli önyargıların doğmasına neden olacaktır. Birbirleri hakkındaki bilgi yetersizlikleri sonucu, her birim kendi hedeflerinin ön plana alınmasını ve karşı taraftan makul olmayan aşırı beklentilerde bulunarak kendilerine

¹¹⁶ Luthans,s.224-225

uymalarını isteyebilir. Bu durum karşı tarafı savunucu davranış içine sokabilir. Bölümler arasındaki iletişim yetersizliği örgütün işlerliği açısından ne kadar sakıncalı ise, iletişimin fazla ve açık olması da o kadar sakıncalı olabilir. Çünkü iletişimin yoğun olması bölümler arasında eşitsizlikler söz konusu ise bu eşitsizliklerin daha fazla açığa çıkmasına neden olur ve bu durumda çatışma çıkması olasıdır.

İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanallardan bazılarındaki tahribat veya bozulmalar mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı gibi şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olması kaçınılmazdır.

Kurumların çalışanları arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman kurumlar küçülerek hiyerarşiden uzaklaşıp, yatay ve yalın örgütlenmelere gitmektedirler.

Bir kurumda iletişim ve insan ilişkileri geliştirilemezse verimlilik ve kalite elde edilemeyebilir. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller.¹¹⁷

2.4.7. Kaynakların Sınırlılığı

Örgüt içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır. Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır.¹¹⁸

2.4.8. Denetim Biçimi

Örgütte yer alan kişilerin denetimi de bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özellikle örtülü ve uzaktan denetim yapılması gereken uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluk yaratacak, verimlerini azaltacak ve ast-üst çatışmasına neden olabilecektir.¹¹⁹

2.4.9 Yeni Uzmanlıklar

¹¹⁷ Candoğan Akça, Gülsün Erigüç, " Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma ", **Hacettepe Sağlık Dergisi**, 2006 , Cilt 9,Sayı 2, s.129-131

¹¹⁸ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,2000,s.227

¹¹⁹ Koçel, Yönetim Kavram ve Teknikleri, s.72

Gerçekte, yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışma, genellikle bürokrat-uzman çatışması olarak bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, değişik nitelikte rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bürokrat olarak nitelendirilen örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel davranışlarda önemli ölçüde özerklik isteyen uzmanlara liderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına neden olmaktadır.

Uzmanlık ve bürokratinin dayandığı ilkelerdeki farklılığın, uzmanlık ve bürokratik rollerini oynayan kimselerin rol davranışlarına, örgütsel kurallara ve işleyişe karşı tutumlarına yansımaları, uzmanlarla bürokratlar arasında çatışma yaratmaktadır. Kuskusuz bu, iki rol sahibinin görevsel ilişkilerine de yansiyarak örgütte çatışma yaratacaktır.¹²⁰

2.4.10. Norm ve Değerler

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, iş görenin çatışmaya düştüğü gözlenir. Eğer iş gören, kendine verilen normlara göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer, böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İşgören norma göre davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur.¹²¹

2.4.11. Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirme sistemleri örgütler içinde grubun sadece hedeflerine ulaştırabileceği bir ortamı yaratmak için bazı zamanlar kullanılan yöntemlerdir. Örneğin, çalışanlar maliyetleri azalttıkları ve departmanlar ürün satışlarını arttırdıkları veya hizmet sağladıkları için ödüllendirilebilirler.¹²² Ancak; gruplarda ya da grup içinde uygulanan değişik ödül sistemleri çatışmaya neden olabilir. Ödül ve teşvik konusundaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu inceleme ve araştırmalar da göstermektedir. Birçok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur.¹²³

Ödüller kişilere başarıları oranında dağıtılsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem, kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına

¹²⁰ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Hatipoğlu Yayınları, 2000, s.300

¹²¹ Başaran, s.248

¹²² Hugh J. Arnold, Daniel C. Feldman, **Organizational Behaviour**, Singapore, McGraw-Hill Book Company, 1986, s.217

¹²³ Ertürk, s.230

iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve engellemelere çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler.¹²⁴

2.4.12. Ortak Karar Verme

Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonda yer alan ölçümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça bu kaynaklarla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili olarak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı da artar. Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek kararların verilmesine katılımlarının çatışmaları azaltacağı yönünde bir beklenti bulunmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, tam aksine, katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine, ayrıcalıkları güçlendirecek daha fazla fikrin ortaya çıkmasına neden olduğu ve sonuçta da çatışmaları arttırdığı neticesine ulaşmıştır.¹²⁵

2.4.13. Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler gelişeceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür.¹²⁶ İşin yapısı azaltıldığında, iş daha az programlandığında ve belirsizlik ile çerçeveselendiğinde çatışma olasılığı artacaktır. Bu durumda yapı eksikliği çatışma yoğunluğunu artıran önemli bir nedendir.¹²⁷

2.5. Örgütlerde Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

¹²⁴ Sebahat Bayrak, "Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1992),s.33

¹²⁵ Ali Aksoy, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2005, s.363

¹²⁶ Ertürk, 229

¹²⁷ Mehmet Korkmaz, "Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.26

İlk bakışta olumsuz yönü ağır basıyor gibi görünen örgütsel çatışmaların, örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Soruna her iki açıdan, objektif bir şekilde yaklaşmak, çözümü için daha kolaylaştırıcı olacaktır.

2.5.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Yönleri

İlk bakışta olumsuz yönü ağır basıyor gibi görünen örgütsel çatışmaların, örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.¹²⁸

- Çatışma örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ve karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından bir esneklik sağlamaktadır.
- Çatışma sayesinde bireylerin zihinsel çabalarının artırılması sağlanarak, yenilikçi yönleri güçlendirilir.
- Çatışma sonucunda modern örgütlerin yaşaması için gerekli olan uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına olanak sağlar.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren örgüt üyeleri, çatışma aracılığıyla düşünce ve fikirlerini açıklama fırsatı bulurlar.
- Çatışma sonucunda örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzların belirginleşmesi ve bunların çözülmesi için daha fazla çaba harcanması gerektiği anlaşılır.
- Çatışma sonucunda oluşan ortamda, örgüt üyelerinin kendi bilgi ve becerilerini değerlendirmelerini sağlar.
- Çatışmalar örgüte yeni amaçlar kazandırabilir.
- Çatışmalar, personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bu yolla da bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
- Çatışma sonrasında taraflar, pek çok simge kullanarak anlatım düzeylerini normalin üstüne çıkararak iletişimin kalitesini artırırlar.
- Çatışma; anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları nedeniyle, kişinin, daha önce gözden kaçırdığı hususlarla kaşı karşıya getirilmesi suretiyle, kendisinin ve diğerlerinin durumlarının sentezini yaparak daha kapsamlı düşünmesini sağlar.

2.5.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Yönleri

¹²⁸ Nuri Tortop ve Diğerleri, **Yönetim Bilimi**, 7. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.261-262

Örgütsel çatışmanın olumsuz yönlerini sıralayacak olursak. Bunlar aşağıdaki gibidir,

- Çatışma personelin ruh sağlığını bozarak, örgüt için tehlikeli bir ortam oluşturabilir. Bu sonucunda örgütün verimliliğini düşürebilir.
- Çatışma sonucunda, örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir.
- Çatışmalar örgüt amaçlarından sapmalar görülmesine neden olabilir.
- Çatışmalar takım çalışmasına karşı pasif ve aktif direnmeye yol açabilir.
- Çatışma sonucunda bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphecilik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıktan dolayı örgütü terk etmelerine neden olunabilir.

2.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi konusu profesyonel ilgiyi ilk olarak 1960'lı yıllarda Blake ve Mouton'ın yaptığı araştırmayla görmüştür. Çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler en temel anlamıyla kişinin bir ortamında kalması halinde verdiği tepkiler olarak tanımlanmaktadır.¹²⁹

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır.¹³⁰

Örgütlerde görev yapan personel arasındaki değer yargıları, anlayışları, düşünceleri, amaçları, amaçlara ulaşmada takip edilmesi gerektiğine inandıkları yöntemleri, olayları algılamaları gibi birçok farklılık, çatışmaları meydana getirmektedir. Zaten insanların bulunduğu her ortamda çatışma vardır.

Hayatta çatışmadan kaçınılmayacağına göre, ondan korkmak yerine, fayda sağlanmalıdır. Makul düzeydeki çatışma, örgütün hareketliliğinin, canlılığının ve üretkenliğinin göstergesidir. Ayrıca çatışma, örgüt sorunlarının meydana çıkmasına ve çözümüne alan hazırlar. Yöneticilerin, çatışmadan, etkin bir şekilde faydalanmaları, çatışma yönetimi hakkında bilgi ve beceri sahibi olmalarına bağlıdır.

¹²⁹ Aslı Yüksek Özdemir ve Ali Özdemir, "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.18,2007,s.396

¹³⁰ Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pagem Yayıncılık,2003,s.43

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir.¹³¹

Yönetici başkalarının çabalarını planlayan, eşgüdümleyen ve kontrol eden, başkalarına iş gördüren, başkaları ile işbirliği içinde iş gören; yönetme sorumluluğunda olduğu kişiyi belli bir amaca yönlendiren; ekonomik kaynakları mantıklı biçimde kullanmaya çalışan kişidir.¹³²

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yönetici gerektiği zaman sorumluluk alan, astlarına sorumluluk yükleyen kişidir.¹³³ Yöneticilik hüviyetini kazanmak, yeteneksel ve eğitsel bir altyapının veri olarak varlığını gerektirir. Organizasyonların başarılı ya da başarısızlığında direkt etkili olan yöneticilerin yöneticilik alt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Zira birey ve örgüt açısından önem arz eden çatışmaların yönetimi yeterli ve sağlıklı bilgilere sahip olan yetenekli yöneticilerin idaresi ile olur. Örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicisi olmalıdır. Bu nedenle yönetici çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra uygun çözüm yolunun ne olduğunu kestirebilmelidir. Çünkü günümüzde yöneticilik temelinde insan davranışlarının bulunduğu örgüt içi çatışmaları işletme amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yöneltme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır.¹³⁴

Örgütlerin dinamizmini, değişme ve gelişmesini çatışmalar sağlamaktadır. Aksi halde organizasyonların durağanlaşması, hatta yok olması kaçınılmaz olmaktadır. Yönetimin ve yöneticilerin görevi çatışma yok etmek değil, etkin olarak yönetmektir. Hatta çatışma yönetimce, örgütsel değişme ve gelişme için desteklenmelidir. Ancak fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütsel işleyişi köstekler ve amaçlara ulaşmayı engeller. Bu yüzden de örgütler bu tür çatışmalardan kaçınmalıdır.¹³⁵

Çatışmaların çözümü pek çok yöneticiye göre karmaşıktır. Kimi yöneticiler bu zihniyette çatışmaları çözecek gücü kendilerinde göremezler. Ve pasif bir tutum içerisine girerler. Hatta ve hatta çatışmalar bu tip yöneticileri depresyona ve strese sokar. Yöneticiler organizasyonlarda kavgacı, şiddetli bir hava estirmeye başlarlar. Bazıları, çatışmaları yetersizliklerinin bir etkisi ve yenileceklerini bir işareti olarak görürler.¹³⁶

¹³¹ Doğan Cüceloğlu, **İçimizdeki Biz**, İstanbul, Sistem Yayıncılık,1998,s.205

¹³² Ali Akdemir, **Yönetici Engeli**, Kocaeli, Fotosan Yayınları,2001,s.34

¹³³ İrfan Erdoğan, **Okul Yönetim ve Öğretim Liderliği**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000,s.33

¹³⁴ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Nitelikleri**, Ankara, TODAIE Yayınları, 1995,s.144

¹³⁵ Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama**, Ankara, Pegem Yayınları, 2000,s.175

¹³⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, Gül Yayın Evi, 1992,s.62

Verimlilik ve üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulması, huzurlu ve güvenli bir çalımsa ikliminin sağlanabilmesi, çatışmaların iyi bir yönetici tarafından algılanmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Örgütlerde çatışmaların yönetilmesi zorunluluğu örgüt ve birey gelişimi için sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi hedefler. Her yönetici aynı zamanda bir çatışma çözümleyicisidir ve örgütün amaçlarına katkıda bulunacak her uygulamada ardından başarı da getirecektir.¹³⁷

Örgütlerin etkinliği ve verimliliği için örgüt yönetiminin sahip olduğu yönetim felsefesi, yöneticilerin tutumu ve davranışları önem arz eder. Bir yöneticinin örgütteki rollerini bu kriter belirler: Amaçları belirleme ve bu belirlenen amaçlara bağlılık, sınırlı olan kaynakları, organizasyonun işlevi çerçevesinde ussal dağıtıp, kıt kaynakları en iyi en verimli şekilde kullanmak ve yönetimden işgörenlerin memnun kalması. Yönetici, bu rolleri yerine getirdiği müddetçe, olası çatışmalarda organizasyonda verimli ve etkin sonuçlar doğuracaktır.¹³⁸

2.6.1. Çatışmayı Yönetme Tarzları

Örgütlerdeki gruplar arasındaki çatışma kaçınılmazdır. Günümüzün karmaşık yapıya sahip olan örgütlerdeki farklılıkların varlığı, örgütlerdeki farklı gruplar arasındaki bütünleşmeyi ve koordinasyonu sağlamayı zorlaştırmaktadır.¹³⁹

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar, uzun süre çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Ama çatışmaların mutlak çözümlenmesinden çok daha önemli olan bunların çözümlenmesinde izlenen yol ve yöntemlerin tarafları ne ölçüde tatmin ettiği.¹⁴⁰

Çatışma yönetim teorisi, çatışmayla baş etmede kullanılan beş tür tanımlar. Bunlar; zor kullanma, uzlaşma, kaçınma, uyma ve işbirliğidir.¹⁴¹ *Blake ve Mouton, çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili ilk kavramsal çalışmayı yaptıklarında, çatışma tarzlarını iki ana boyutta incelemişlerdir.*¹⁴² (bkz. Şekil.3) Bunlardan birincisi taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini “ çok”

¹³⁷ Karip, s.1

¹³⁸ Sezer Korkmaz, “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı.1,1994,s.77-94

¹³⁹ James L.Bowditch and Anthony F.Buono , **A Primer On Organizational Behavior**,2nd Edition, USA, Wiley Press,1990,s.147

¹⁴⁰ Şimşek ve Diğerleri, s.256

¹⁴¹ Douglas B Rosenthal, “Effects of importance of issues, gender, and power of contenders on conflict management style”, **Journal of Social Psychology**,128:5,1988 Oct.,s.699

¹⁴² R. Blake & J.S. Mouton, **The Managerial Grid**, Houston, 1964, TX: Gulf.

ve “az” olarak nitelendirir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerin ortak bir işlevi olarak görülebilir.¹⁴³

Çatışmayı azaltmak, yok etmek veya yönetmek konularındaki bütün yük yöneticilerin omzundadır. Kültürel farklılaşmadan dolayı ortaya çıkan çatışmaları yönetebilecek yöneticilerin iyi eğitim almış, farklı kültürleri objektif olarak değerlendirebilecek üstün vasıflı kişiler olması işletmelerin verimliliği açısından hayati önem taşımaktadır. Çatışmanın bir diğer çözüm yöntemi de hoşgörü kavramında ifadesini bulmaktadır. Kültürel farklılıklar çoğunlukla insanların değiştiremediği unsurlardır ve bu farklılıkların kabul edilmesi ve benimsenmesi, belli oranda hoşgörüyü getirmektedir.¹⁴⁴



Şekil 3. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Kaynak: M.Afzalur Rahim, Toward a Theory of Managing Organizational, International Journal of Conflict Management, 2002, Vol.13, No:3, s.217

2.6.1.1. Zor Kullanma

Bu yöntemde kazanan taraf doyum sağlarken, kaybeden için tersi olmaktadır. Yönetici, çatışmayı bastırmak için güç ve otoritesini kullanmak gereğini duymaktadır. Ancak istenilen çözümü zorla dayatmaya kalkışmak, diğerleriyle ilişkinin geleceğine zarar

¹⁴³ M.Afzalur Rahim, “Toward a Theory of Managing Organizational, International”, **Journal of Conflict Management**, Vol.13, No:3, 2002, s.216

¹⁴⁴ Tuncay Asunakutlu ve Barış Safran, “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı.1, s.46-47

verebilecektir. Üstelik kazanan tarafın rahata ermesi, gerilimin azalması, mücadelecî ruhun kaybı ve işbirliğinin önem kazanmasına ek olarak yenilen taraf için yadsıma, çarpıtma, suçlama ve gerginlik artışı ileriye dönük çabaların yoğunlaşması gibi sonuçlar da söz konusudur.¹⁴⁵

2.6.1.2. Uzlaşma

Yöneticiler iki veya daha fazla grup arasında varolan çatışmayı taraflar arasında ortak zemin bulmak suretiyle çözmeye çalışırlar. Baskı yönteminin tersine, bu yöntemin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbirleri hakkında çok daha az gizli kalmış düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Bu yöntemde karşılıklı fedakarlıklar söz konusu olduğu için kazanan ve kaybeden bulunmamaktadır.¹⁴⁶

2.6.1.3. Kaçınma

Çatışmadan sakınmak için kabuğuna saklanmak şeklinde düşünüldüğü için kaçınma, kaplumbağa stratejisi olarak da adlandırılmaktadır.

Bu stratejiyi uygulayan taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından söz etmeyebilirler ve hislerini açığa vurmazlar. Ya da taraflar birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamaya özen gösterirler. Yani, işbirliğine yanaşmazlar ve pasif davranırlar. Sonuçta bu stratejiyi uygulayan taraf kendi amacına ulaşamamanın yanında sorunların iyice çözümsüzlüğe doğru gitmesine de neden olur. Kadercilik ve çaresizlik hissinin yanı sıra güvensizlik de ortaya çıkabilir. Küçük sorunlarla uğraşırken veya önemsiz konularda bu çatışma yönetim tarzı kullanılabilir.¹⁴⁷

2.6.1.4. Uyma

Karşı tarafla olan ilişkilerin korunmasının, beklentilerin karşılanmasına verilen önemden daha önemli olduğu durumlarda etkili olabilir. Ancak çatışma konusu çatışan

¹⁴⁵ Sevinç Köse, "Çatışma ve Yönetimi", **2.Yönetim Kongresi**, Kuşadası, Dokuz Eylül Üniversitesi, 16-18 Mayıs 1994 s.469

¹⁴⁶ Tortop, s.267

¹⁴⁷ M.Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", **Human Relations**, Vol.38, No.1, 1985, s.82

taraflar için önemliyse ve taraflar kendilerinin haklı olduklarına inanıyorlarsa uyma stratejisi bu durumda etkili olmayabilir.¹⁴⁸

2.6.1.5. İşbirliği

Bir çatışmada, hem kendi çıkarlarını koruyan hem de çatışma içinde olduğu tarafla olan ilişkilerini bozmak istemeyen bir birey, karşı tarafla işbirliği yapacaktır. Taraflar arasında oluşturulacak açık iletişimle farklılıkların ve çatışmaların çözüleceğine inanılır.¹⁴⁹

Bu stratejiyi uygulayanlara göre çatışmalar kesinlikle çözülmeli, iki tarafın da amacına ulaşmasını sağlayacak bir çözüm bulunmalıdır. Problemlerle önce yüzleşilir ve problem tanımlanır, sonra iki tarafı da tatmin edecek çözümler araştırılır. Buradaki amaç çatışmayı ortaya çıkarma ona taraf olanlarca incelenip değerlendirilmesini sağlamaktır. Açıklık, bilgi paylaşımı ve farklılıkların ele alınması iki tarafında tatmin olacağı etkin bir çözüm için gereklidir. Eğer karmaşık bir problem söz konusu ise işbirliği ile çözümlenebilir. Ayrıca uzun dönem planlama, hedeflerin ve kuralların belirlenmesinde bu strateji daha uygundur.¹⁵⁰

2.6.2. Çatışmayı Yönetme Tarzlarının Birbirleriyle İlişkisi ve Görelî Önemi

Çatışmayla baş etme tarzlarının birbirleriyle ilişkisini inceleyen Weider- Hatfield ve Hatfield (1995) çalışmalarında, hem “işbirliği” ve “uzlaşma”, hem de “kaçınma” ile “uyma” tarzları arasında orta derecede, pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. “Uyma” ile “uzlaşma” tarzlarının da orta derecede, fakat önceliklere oranla daha düşük düzeyde, ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde, ilk iki korelasyon benzer sonuçlar verirken

¹⁴⁸ Erkan Yaman ve Sinan Türker, “İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.23, Ocak-Şubat-Mart 2011, s.4

¹⁴⁹ İnci Artan, Tülay Bozkurt ve Suna Tevrüz, **Çatışma ve Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul, Beta, 1999, s.230

¹⁵⁰ Artan, Bozkurt ve Tevrüz, s.230

“uzlaşma” tarzı, çalışmanın birinci kısmındaki gibi “uyma” ile değil de “zor kullanma” ve “kaçınma” ile ilişkili çıktığından çelişkili bir sonuç elde edilmiştir.¹⁵¹

Weider – Hatfield ve Hatfield’in (1996) yaptığı başka bir araştırmada ise, çatışmayı yönetme tarzlarının üçü çalışmaya katılmış ve sonucunda, “işbirliği” ve “zor kullanma” tarzlarının yüksek derecede negatif bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada, “işbirliği” ile “uyma” tarzları arasında orta derecede pozitif bir korelasyon çıkarken, “zor kullanma” ile “uyma” arasında da düşük düzeyde ancak anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur.¹⁵²

Çatışma tarzlarının birbirleri ile kıyaslaması, kullanılma sıklığı, çözüme ulaştırma ve değişik durumlara uygunluk bakımından yapılmaktadır. “İşbirliği” ve “uzlaşma” tarzları çatışmalarda en yapıcı davranış tarzları olarak bilinmekle beraber çok sık kullanılmamaktadır. Bunların yerine “zor kullanma”, “kaçma” ve “uyma” tarzları en sık kullanılanlardır.¹⁵³

2.6.3. Farklı Çatışma Yönetme Tarzlarının Olası Sonuçları

Liderlerin çalışanlarıyla çatışma yasarken kullandığı çatışmayı yönetme tarzlarının birçok değişkeni etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Tablo 2’de geçmiş yıllarda elde edilen sonuçlar listelenmiştir

	<u>İşbirliği</u>	<u>Zor Kullanma</u>	<u>Uyma</u>	<u>Uzlaşma</u>	<u>Kaçma</u>	<u>Araştırma</u>
1. Yöneticinin direktiflerine itaat (Tutum olarak)	+	-	+	+	0	Rahim ve Bulzman,1990
2.Yöneticinin direktiflerine itaat (Davranış Olarak)	+	0	0	0	0	Rahim ve Bulzman,1990
3.İşteki Performans	0	0	0	0	0	Renwick,1977
4.İşte gösterilen çaba	0	0	0	0	0	Renwick,1977
5.İş tatmini	0	-	0	0	0	Richmond et al.,1983

¹⁵¹ Weider-Hatfield, D.,John D., “Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work”. **The Journal of Social Psychology**,135(6),1995, s. 687-698.

¹⁵² Weider-Hatfield, Deborah, Hatfield, John D., “Superiors’ conflict management strategies and subordinate outcomes”.**Management Communication Quarterly**, Nov.Vol.10(2),1996, s. 189-208

¹⁵³ Artan, Bozkurt ve Tevrüz ,s.230

6.Yöneticiden duyulan memnuniyet	+	-	+	+	0	Rahim ve Bulzman,1990 Richmond et al.1983
7.Yöneticinin yardımcı olması	0	-	0	0	-	Burke,1970
8.Yukarıya doğru iletişime açıklık	0	0	-	0	-	Burke,1970
9.Çatışmanın yapıcı olarak yapılandırılması	+	-	0	0	0	Burke,1970 Renwick,1977
10.Dayanışma	-	-	-	-	-	Richmond et al.,1983
11.Amaç belirlemeye katılım	+	-	+	0	0	Burke,1970
12.Çalışan ve Yöneticinin beraber planlama yapma sıklığı	+	-	0	0	-	Burke,1970

Tablo2: Yöneticinin Çatışma Yönetme Tarzının Çalışanlara Olası Etkileri

Kaynak: *Weider-Hatfield, Deborah; Hatfield, John D(1996). "Superior conflict management strategies and subordinate outcomes.". Management Communication Quarterly. No v. Vol.10, s.189.*

* Tabloda “+” işareti, belirtilen çalışmada çatışma yönetim tarzı ile o sonuç arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunduğunu; “-“ işareti anlamlı negatif bir ilişki bulunduğunu; “0” ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 2, yöneticinin çatışmayla bas etme tarzlarından “işbirliği” ve “zor kullanma”nın, çalışanlarla ilgili sonuçları en çok etkilediğini görüyoruz. İşbirliği tarzında, katılıma imkan verilmesi ve bireylerin yararına olacak şekilde sonuçlandırılması yönetici açısından en yararlı ve çağdaş bir tarz olabileceğini ortaya koyar.

Zor kullanma ise aksine kaybeden tarafın güdülenmesi ve morali üzerine olumsuz etki yapar. Yine Tablo 2’den görülebileceği gibi, çalışanın yöneticisinden duyduğu memnuniyet ve iş tatmini de olumsuz yönde etkilenmekte ve yöneticinin astlarına yardımcı olamadığı düşünülmektedir. Bir diğer önemli nokta da çatışmanın, liderlerin zor kullanma tarzını uygulamasıyla yapıcı olarak yönetilememesidir. Çatışmalarda, uyma ve uzlaşma tarzlarının kullanımının, genellikle çalışanların itaatine ve yöneticiden duydukları memnuniyeti olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Yöneticinin çalışanları ile yaşadığı çatışmalarda kaçınma tarzını uygulaması ise beklendiği üzere çalışanların üstleriyle olan iletişimlerinin kopması sonucunu getirmektedir.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Weider-Hatfield.,s. 208

2.6.4. Çatışmanın Üstesinden Gelme Aşamasında Beş Stratejinin Kullanışlılığı

Çatışmaların üstesinden başarılı olarak gelebilme adına Tablo 3’de; bu bölümde anlatmış olduğumuz stratejilerin kullanımının fonksiyonel açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar gösterilmektedir. Stratejilerin hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir;¹⁵⁵

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların tatmini,
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması.

Çatışma yönetiminin etkililiği bu ölçütlerin karşılanma derecesine bağlıdır.

¹⁵⁵ Emin Karip Çatışma Yönetimi, Ankara, Pegem Yayıncılık,2000,

Tablo3. Bireylerarası Çatışmalarda Çözüm Stratejileri ve Kullanımı

Çözüm Stratejisi	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Uyma Stratejisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karışık Meselelerde, 2. Daha iyi çözümler üretmek için fikirlerin sentezine ihtiyaç duyulduğunda, 3. Başarılı uygulama için diğer grubun da fikirlerine ihtiyaç duyulduğunda, 4. Problem çözümü için yeterli zamanın olduğunda, 5. Problemin tek başına çözülemeyeceği durumlarda, 6. Ortak problemlerin çözümü için farklı grupların sahip olduğu farklı kaynaklara ihtiyaç duyulduğunda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görev yada problemin basit olduğu durumlarda, 2. Acil kararların alınmasının gerekli olduğu durumlarda, 3. Sonuç yada ürünle diğer grupların ilgilenmediği durumlarda, 4. Diğer grupların problem çözme yetenekğine sahip olmadığı durumlarda.
Hükmetme Stratejisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yanlış yapabileceğinize inandığınızda, 2. Meselenin çözümünün diğer grup için daha önemli olduğu durumda, 3. Gelecekte, diğer grupla olan ilişkilerde, bazı şeylerden vazgeçmek yada değiştirmek istendiğinde, 4. Zayıf bir pozisyonda uğraş verdiğinizde, 5. ilişkileri korumanın önemli olduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meselenin sizin için önemli olduğu durumda, 2. Haklı olduğunuza inandığınızda, 3. Diğer grubun davranışları yanlış yada etik olmadığıdır.
İşbirliği	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesele önemsiz olduğunda, 2. Hızlı karara ihtiyaç duyulduğunda, 3. Örgütte benimsenmeyen davranışlar gözlemlendiğinde, 4. Asi davranış gösteren astların üstesinden gelmenin zorunlu olduğu durumlarda, 5. Diğerleri tarafından alınacak uygun olmayan kararların size yüksek bir maliyet getireceği durumlarda, 6. Teknik karar vermede, astların yeterli ehliyete sahip olmadığı durumlarda, 7. Meselenin sizin için oldukça önem arz ettiği durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesele karmaşık olduğunda, 2. Mesele sizin için önem arz etmediğinde, 3. Her iki tarafın da güçlerinin eşit olduğu durumlarda, 4. Kararın çabukça alınmasına ihtiyaç olmadığı durumlarda, 5. Astların yüksek derecede beceri ve yeteneğe sahip olduğu durumlarda,
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesele karmaşık olduğunda, 2. Diğer grupla yüz yüze gelmenin potansiyel fonksiyonel olmayan etkilerinin çözümün getireceği faydalardan daha fazla olduğu durumlarda, 3. Çatışma sürecini soğutmaya ihtiyaç duyulduğunda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meselenin sizin için önemli olduğu durumda, 2. Karar vermenin sizin sorumluluğunuzda olduğu durumlarda, 3. Tarafların karar vermeyi ertelemek istemediği, meselenin çözümünün zorunlu olduğu durumlarda, 4. Harekete geçirici ikaza ihtiyaç duyulduğu durumlarda.
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupların hedeflerinin çok taraflı ve tüm grup üyelerini kapsar şekilde olduğunda, 2. Tarafların güçlerinin eşit olduğu durumlarda, 3. Fikir birliğine erişmenin mümkün olmadığı durumlarda, 4. Uyma ve Hükmetme stratejilerinin başarısız olduğu durumlarda, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bir grubun diğer gruptan daha güçlü olduğu durumlarda, 2. Problemin oldukça karmaşık ve ProblemÇözme yaklaşımına ihtiyaç duyulduğu durumlarda.

Kaynak: M. Afzalur Rahim, "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", International Journal of Conflict Management; 2002; 13, 3; ABI/INFORM Global, s. 206

Bu bölümde çatışma kavramı ile ilgili temel kavramlar üzerinde durularak, çatışma, çatışma kavramı ve yönetimi, çatışma nedenleri, çatışmayı yönetme tarzları konuları açıklanmaya çalışılmıştır.

Bundan sonraki bölümde, yöneticinin güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı arasındaki ilişki konusu üzerinde durulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNETİCİNİN GÜÇ TARZI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sosyal bir ortamın var olduğu örgütlerde güç ve çatışma kavramları arasındaki ilişki çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli sebeplere bağlı olarak meydana gelen çatışmalar güç kullanımını gerektirebilmektedir. Bazen de bireyler ya da grupların, sahip oldukları gücü kullanmaları birbirleriyle çatışma içine girmelerine neden olmaktadır.¹⁵⁶

Güç ve çatışma örgütsel davranış ve yönetim alanındaki ana çalışma konularından ikisidir. Raven ve Kruglanski sosyal güç ve çatışma ilişkisini konu alan pek çok çalışmayı incelemiş ve örgütlerde uygulanan güç tarzlarının incelenmesinin özellikle çatışma olgusunu anlamakta oldukça yararlı bir temel oluşturduğu sonucuna varmışlardır.¹⁵⁷

Örgütsel yaşamda lider veya yöneticilerle diğer bireyler arasındaki etkileşim ve iletişimde, güç gerçekten önemli bir rol oynamaktadır. Twoney, örgütlerde yöneticilerin kullandığı güç tarzlarının çalışanların çatışma çözüm tarzları üzerindeki etkisini anlamının yöneticiler için daha etkili sonuçlara ulaşmada önemli bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.¹⁵⁸

Güç farkları teorik olarak ele alındığında, üstlerin daha çok problem çözme, uzlaşma ve güç kullanma çözüm tarzlarını seçmeleri ve çalışanların üstleriyle çatışmalarında

¹⁵⁶ Aysun Utguoğlu, "Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma Güç İlişkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE,2002),s.73

¹⁵⁷ B.H Raven and A.W. Kruglanski Conflict and Power, Aktaran: Easterbrook, S.M., Beck, E.E. Goodlet , J.S.Plwman, L.Sharples, M and Wood, C.C. Survey of Emprical Studies of Conflict. Easterbrook, S. M.(ed)CSCW: Cooperation or Coflict London: Springer- Verlag s.1-68

¹⁵⁸ D.F Twoney " The Effects of power propertieson conflict resolution", **Academy of Management Review**,21, s.144-150

birbirlerine ve astlarına karşı olduğundan daha az saldırgan davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Holt ve De Vore'nin araştırması sonucunda çalışanların üstlerine karşı çalışma arkadaşlarından daha çok uyma davranışı sergiledikleri görülmektedir ¹⁵⁹. Bireyler çalışma arkadaşlarına karşı uzlaşma davranışını benimserken, astlarına karşı daha çok güç kullanma yöntemini kullanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi bir kişinin kıdemi çatışma içinde bulunduğu kişiye göre düşükse daha pasif, kıdemi yüksekse daha saldırgan davranışlar sergileyecektir.

Renwick üstlerin en çok kullandığı çatışma çözüm tarzlarının problem çözme, uzlaşma ve uyma olduğunu astların ise en çok tercih ettiği çatışma çözüm tarzlarının ise problem çözme, uzlaşma ve güç kullanma olduğunu bulmuştur. ¹⁶⁰

Güç tarzının çatışma yönetim tarzını belirlediği varsayımı doğrulandığı takdirde, önemli bir fayda elde edilecektir. Bir yönetici kendi tarzını anladığı zaman çatışma yönetim tarzını daha rahat belirleyecek ve böylece çalışanlarla daha etkin bir ortamda bulunabilecektir¹⁶¹.

Bu bölümde, yöneticinin güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı arasındaki ilişki irdelenmeye çalışılmıştır.

Gelecek Bölümde, Kuramsal bilgiler çerçevesinde, çalışmanın uygulama safhası gerçekleştirilecek ve araştırmanın modeli, evreni, sınırlılıkları, örneklem grubunun demografik özellikleri, verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklere değinilecek, verilerin çözümü ve yorumlanması yapılacaktır.

¹⁵⁹ Holt J.L de Vore C.J. Gender, Culture, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: **A Meta Analysis, University of Minnesota Academic Paper Series**.2003

¹⁶⁰ P.A.Renwick "Impact of topic and source of disagreement on conflict management " **Organizational Behavior and Human Performance**, 14,s.416-425

¹⁶¹ G.E Hoover"A conceptual study of the relationships between school administrator power base and conflict management style" **Dissertation- Abstracts- International** November, Vol41. (5-A),1865

Bu araştırma İstanbul ilinin Avrupa yakasında faaliyet gösteren Breysel İnceklilik Şirketinde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Çalışanların yöneticilerin güç tarzları ve çatışmayı yönetme tarzlarını algılamalarına yöneliktir. Yöneticilerin güç tarzları ve çatışmayı yönetme tarzlarının araştırma ölçeğinde yer alan maddelerle sınırlı olduğu varsayılmıştır.

4.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket ile veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, çalışanlar açısından yöneticilerinin algılanan güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzlarını ortaya koymak amacıyla bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında anket literatürde yer alan bilgiler ve geçmişte yapılan benzer çalışmalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Sorular "Kıtlıyorum -Kıtlıyıyorum -Akrim yok" şeklinde üçlü ölçekle sunulmuştur. Ölçüm aracı üç bölümden oluşurulmuştur. Birinci bölümde demografik bilgilerle ilgili soruları içeren yedi soru bulunmaktadır. Bu soruların altısı kapalı uçlu, biri açık uçludur. İkinci bölümde yöneticinin güç tarzını belirlemeye yönelik 30 ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirlemeye yönelik 21 ifade yer almaktadır. (Bkz. Z1, s.98)

Araştırmada toplanan veriler SPSS 5.0 istatistik paket programında tanımlı istatistik yöntemlerinden frekans analizi, faktör analizi kullanılarak analiz edilmiştir. "Yöneticinin Güç Tarzı" ve "Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı" ölçeklerindeki ifadelere öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda bir faktöre anlamlı dağılmayan ve faktör yükleri 0.50'den küçük ifadeler ayıklanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre alt ölçekler oluşturulmuş ve faktörlere isimler verilmiştir.

Öncelikle her değişken için iç tutarlılık analizi (reliability analysis) uygulanmış yani aynı şeyi ölçmeleri durumunda birbirleriyle tutarlı olma derecelerine bakılmıştır. Bu şamada her değişkenin Cronbach α_1 ı Tablo 4'den de görülebileceği gibi değişkenlerin güvenilirlikleri güvenilirlik sınırı olan 0.70'in üzerinde çıkmıştır.

Tablo 4: Faktör Analizi Öncesi İç Tutarlılık Analizleri

Değişkenler	Cronbach Alfa
Yöneticinin Güç Tarzı	,798
Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı	,801

Tablo 4'den de görüldüğü üzere "Yöneticinin Güç Tarzı" ölçeğinin cronbach alfa değeri $0.798 > 0.70$; "Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı" ölçeğinin cronbach alfa değeri $0.801 > 0.70$ tir. Böylece anketteki soruların birbirleriyle tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçtüklerinden emin olunmuştur.

4.4.1. Yöneticilere ve Çalışanlara Uygulanan Ölçekler

Aşağıda, yöneticilerin güç tarzı ve yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzı değişkenlerini ölçmek üzere kullanılan ölçüm araçlarıyla ilgili bilgi verilecektir.

4.4.1.1. Demografik Bilgiler Formu

Cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdem süresi, firmadaki hizmet süresi, firmadaki pozisyonu ile ilgili bilgiler edinilmesi amaçlanmaktadır.

4.4.1.2. Yöneticinin Güç Tarzı Ölçeği

Yöneticinin güç tarzı ölçeği, yönetici pozisyonundaki kişinin, astlarına iş yaptırırken hangi özelliğini ağırlıklı olarak kullandığının ölçülmesi amacıyla tasarlanmıştır. Bu ölçek, yöneticinin kendisinin değil de, ona bağlı olarak çalışan kişilerin onunla ilgili algı ve düşüncelerinin ölçülmesi temeline dayanmaktadır.

Araştırmada M. Afzalur Rahim tarafından liderlik tarzının ölçülmesi amacıyla oluşturulan, Rahim, Nace, R. Magner'in makalesinde de kullanılmış olan, "Rahim Leader Power Inventory" ölçeği kullanılmıştır.¹⁶²Yeniden gözden geçirilen ölçeğin yapı geçerliliği alandan üç kişi tarafından incelenmiştir. Uzman görüşleri sonucunda ölçeğin yapı bakımından geçerli olduğuna karar verildikten sonra belirlenen örneklem grubuna uygulamalarına geçilmiştir.

¹⁶² M. Afzalur Rahim, Nace R. Magner, "Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Power: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups", **Multivariate Behavioral Research**, Vol 31, 1996, s.495-516

Anket 30 sorudan oluşmakta, French ve Raven'ın tanımladığı güç tarzlarından ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, yasal güç, özdeşleşme (karizmatik) gücü ile ilgili sorular içermektedir.¹⁶³ Çalışanların yöneticileriyle ilgili teste yer alan ifadeler ne derece katıldıklarını “Katılıyorum–Katılmıyorum–Fikrim yok” dan oluşan üçlü ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. (Bkz. Ek 1, s.98)

4.4.1.3. Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Ölçeği

Bu araştırmada yöneticinin çatışma ile başleme tarzını ortaya çıkarmak amacıyla T.C Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetim Bilim Dalı tarafından onaylanan Yrd.Doç.Dr. Seval Akbıyık danışmanlığında hazırlanan Betül Funda Şener'e ait “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Güç Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Tarzları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde uygulanmış, geçerlilik ve güvenilirliği saptanmıştır. Ölçek yeniden gözden geçirilerek yapı geçerliliği alandan üç kişi tarafından incelenmiştir.

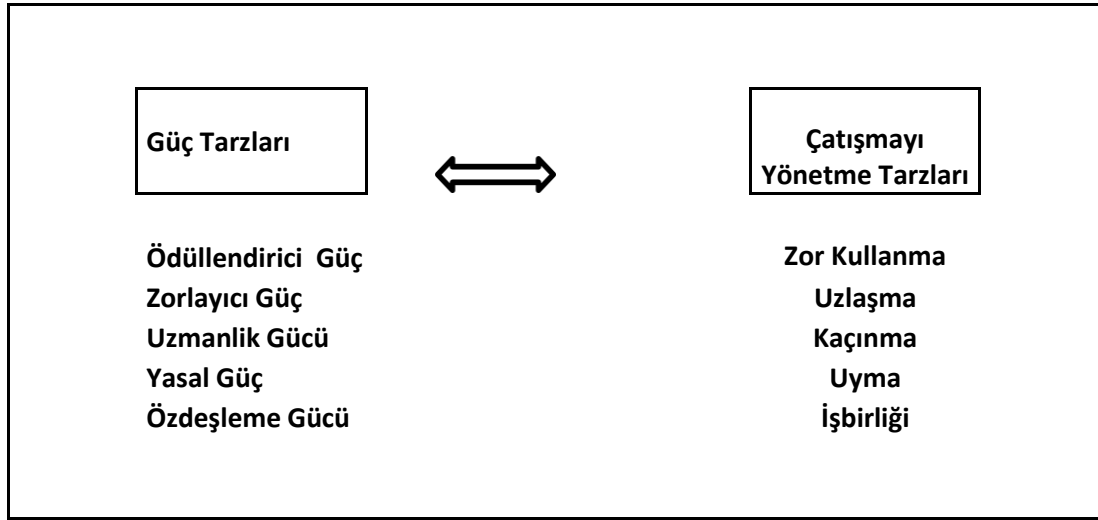
Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı ölçeği 21 sorudan oluşmakta, çatışma yönetim tarzları olan zor kullanma, uzlaşma, kaçınma, uyma ve işbirliği ile ilgili sorular içermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili teste yer alan ifadeler ne derece katıldıklarını “Katılıyorum–Katılmıyorum–Fikrim yok”dan oluşan üçlü ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. (Bkz. Ek 1, s.98)

4.5 Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile bireysel emeklilik şirketlerindeki yöneticilerin uyguladıkları güç tarzları ile çatışmayı yönetim tarzları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda, kurumsal örgütlerde görülen güç tarzları; “Ödüllendirici Güç”, “Zorlayıcı Güç”, “Uzmanlık Gücü”, “Yasal Güç” ve “Özdeşleme Gücü”, çatışma yönetim tarzları; “Zor Kullanma”, “Uzlaşma”, “Uyma” ve “İşbirliği” başlıkları altında incelenmiştir. Bu güç tarzlarının Bireysel Emeklilik Şirketi çalışanları tarafından da algılanıp algılanılmadığı araştırılmıştır. (Bkz. Şekil 4)

¹⁶³ J.R.P French&B.R.Raven”**The Bases of social power**”,Michigan press, Studies in social power, 1959



Şekil 4. Araştırma Modeli

Şekil 4’ de güç tarzları ile çatışma yönetme tarzları arasındaki ilişki modelle tasvir edilmiştir.

4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın hedef kitlesini İstanbul ilinin Avrupa yakasında faaliyet gösteren bireysel emeklilik şirketlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Üst kademe yönetici, orta kademe yönetici ve personelden oluşan 253 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Anketimize katılan çalışanların %54,9’u 139 kişi kadın, % 45,1’i 114 kişi erkektir; medeni durumları % 48,6 ‘sı 123 kişi evli, %51,4’ü 130 kişi bekadır. Yaşları %39,1’inin 99 kişi 21- 28, %41,1’inin 104 kişi 29-35, %14,6’sının 37 kişi 36-42, %4,7’sinin 12 kişi 43-49, %0,4’si 1 kişi 50 ve üzerindedir.

Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımı; %2,8’si 7 kişi ilköğretim, %9,1’i 23 kişi lise, %9,1’i 23 kişi yüksekokul, %53’ü 134 kişi lisans, %25,7’si 65 kişi yüksek lisans, %0,4’ü 1 kişi doktora mezunudur.

Çalışanların mesleklerindeki kıdem sürelerine göre dağılımları; 1 yıldan az 23 kişi %9,1, 1-5 yıl arası 97 kişi %38,3, 5 yıldan fazla 60 kişi %23,7, 10-15 yıl arası 64 kişi %25,3, 15 yıldan fazla 9 kişi %3,6'dır.

Çalışanların firmalarındaki hizmet sürelerinin dağılımları; 1 yıldan az 53 kişi %20,9, 1-5 yıl arası 124 kişi %49, 5 yıldan fazla 42 kişi %16,6, 10-15 yıl arası 30 kişi %11,9, 15 yıldan fazla 4 kişi %1,6'dır.

Çalışanların firmalarındaki pozisyonlarının dağılımları ise; personel 160 kişi %63,2, orta kademe yönetici 87 kişi %34,4, üst kademe yönetici 6 kişi %2,4'tür.

4.5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren bireysel emeklilik şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmada İstanbul ilindeki tüm bireysel emeklilik şirketlerine ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme gidilmiş ve araştırma örneklemini İstanbul ilinin Avrupa yakasında faaliyet gösteren bireysel emeklilik şirketleri oluşturmuştur.

Anket tekniği ile evreni temsil edebilecek uygun bir örneklem grubu sayesinde büyük gruplara dayandırmanın mümkün olabileceği ve buna dayanarak elde edilen bulguların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanması beklenmektedir.

Çalışma aşamasında, anket formlarının tamamı, çalışanlara ulaştırılmak üzere, bireysel emeklilik şirketlerinin insan kaynakları müdürlüklerine teslim edilmiştir.

Toplanacak verilerin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmada kullanılan anketin özellikleriyle sınırlıdır.

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

4.5.3 Veriler ve Toplanması

Araştırmada, yöneticinin güç tarzı ve yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkenlerini ölçmek üzere iki anket uygulanmıştır. Anketlerin ilk bölümünde anketi cevaplayanların demografik bilgileri hakkında sorular sorulmaktadır.

Araştırmada İstanbul ilindeki tüm bireysel emeklilik şirketlerine ulaşmak mümkün olmadığından örneklemeye gidilmiştir. Araştırma örneklemini İstanbul ilinin Avrupa yakasında faaliyet gösteren bireysel emeklilik şirketlerindeki 339 kişi oluşturmuştur.

Araştırma aşamasında, anket formlarının tamamı, çalışanlara ulaştırılmak üzere, bireysel emeklilik şirketlerinin insan kaynakları müdürlüklerine teslim edilmiştir. Dağıtılan 339 anketten 260 tanesi geri dönmüş, geri dönen anketlerden yedi tanesi hatalı ve eksik olmaları nedeniyle elenerek geri kalan 253 anket üzerinde değerlendirme yapılmıştır.

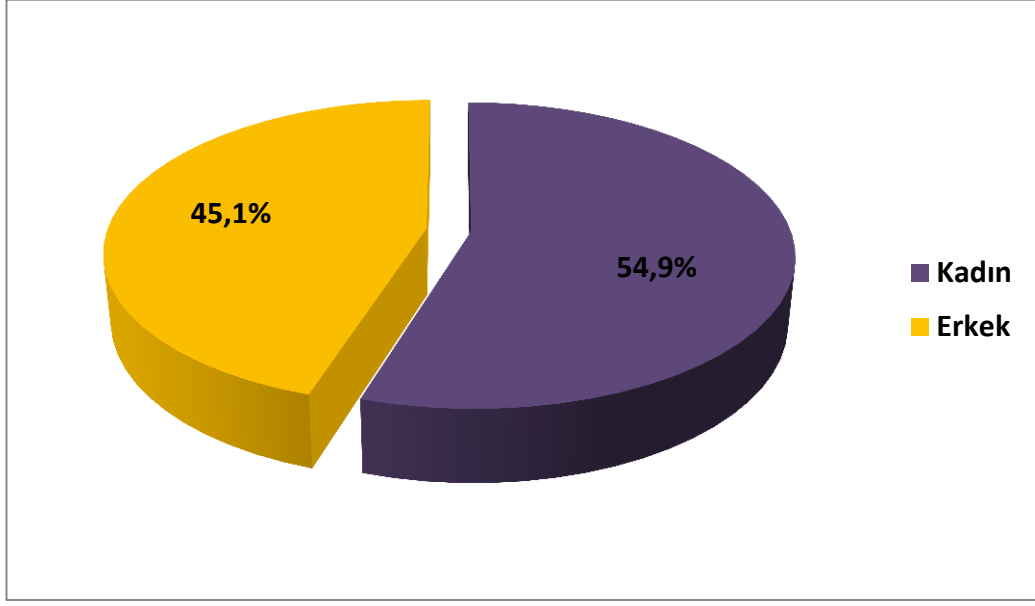
4.6. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine ait bulgular frekans ve yüzde değerleri ve bunlara ait grafiklerle incelenmiştir. Örneklem grubunun cinsiyet özelliklerine ait bulgular Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değerler	Kadın	139	54,9
	Erkek	114	45,1
	Toplam	253	100

Tablo5 ‘de görüldüğü üzere örneklem grubunun %54,9’u kadın, %45,1’i erkek deneklerden oluşmaktadır. Araştırmaya 139’u kadın, 114’ü erkek olmak üzere toplam 253 denek katılmıştır. Bu durum aşağıdaki grafikte de gösterilmiştir. (Bkz. Şekil 5)



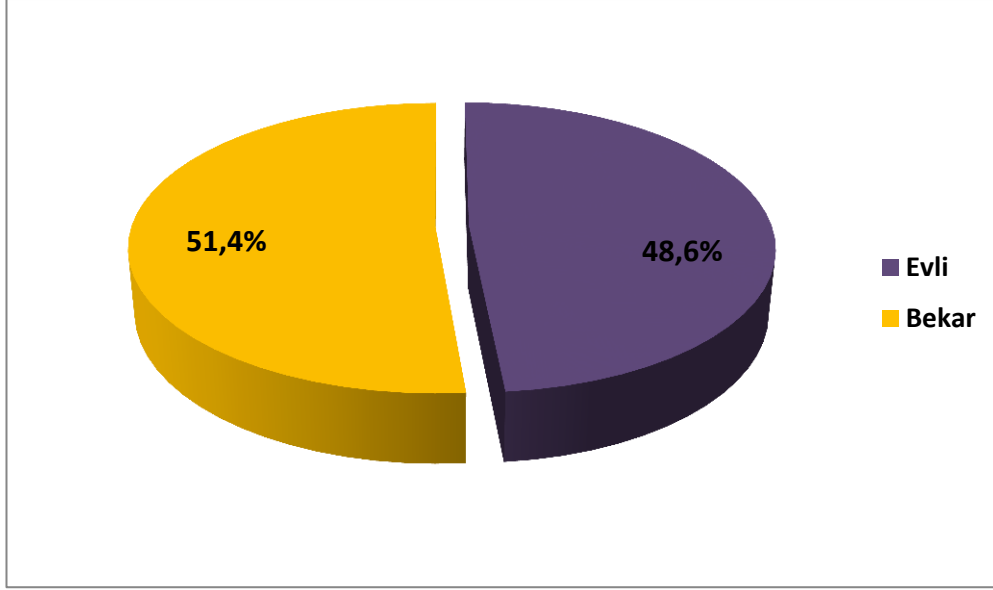
Şekil 5 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubunun medeni durumuna göre dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 Örneklem Grubunun Medeni Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değerler	Evli	123	48,6
	Bekar	130	51,4
	Toplam	253	100

Tablo.6 ‘da görüldüğü üzere örneklem grubunun %48,6’u evli, %51,4’i bekar deneklerden oluşmaktadır. Araştırmaya 123’ü evli, 130’u bekar olmak üzere toplam 253 denek katılmıştır. Bu durum aşağıdaki grafikte de gösterilmiştir. (Bkz. Şekil 6)



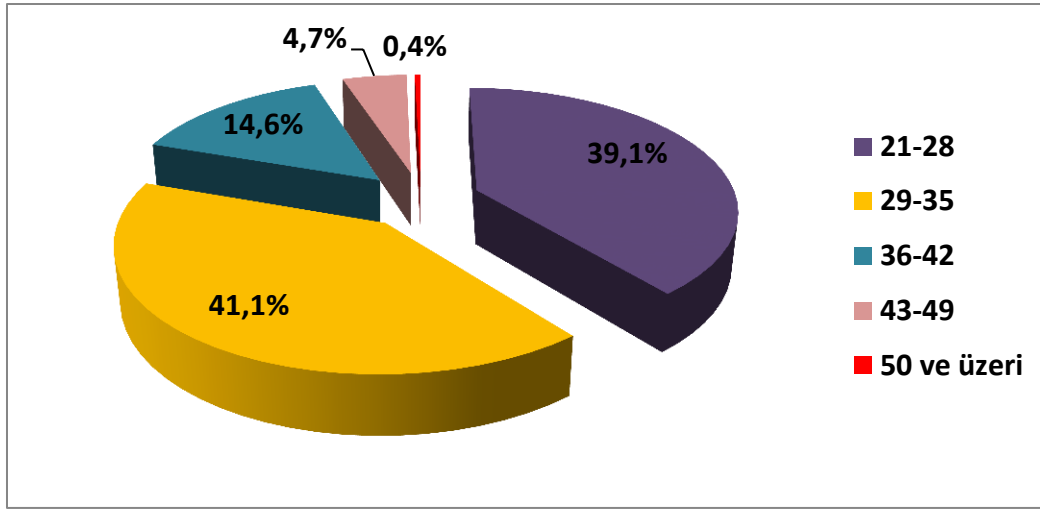
Şekil 6 Örneklem Grubunun Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yaş durumuna göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 Örneklem Grubunun Yaş Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değerler	21-28	99	39,1
	29-35	104	41,1
	36-42	37	14,6
	43-49	12	4,7
	50 ve üzeri	1	0,4
	Toplam	253	100

Tablo7 ‘de görüldüğü üzere örneklem grubunun %39,1’i 21-28 yaşında, %41,1’i 29-35 yaşında, %14,6’sı 36-42 yaşında, %4,7’si 43-49 yaşında, %0,4’ü 50 yaş ve üzerindeki deneklerden oluşmaktadır. Araştırmaya 21-28 yaş aralığında 99, 29-35 yaş aralığında 104, 36-42 yaş aralığında 37, 43-49 yaş aralığında 12, 50 yaş ve üzerinde 1 kişi olmak üzere toplam 253 denek katılmıştır. Bu durum aşağıdaki grafikte de gösterilmiştir. (Bkz. Şekil 7)



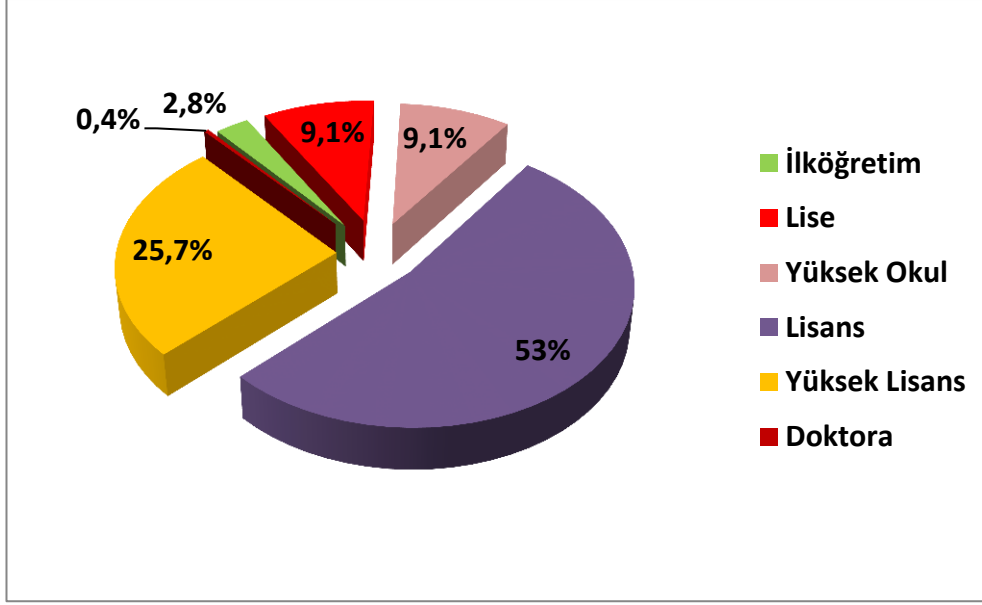
Şekil.7 Örneklem Grubunun Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubunun öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo.8 Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değerler	İlköğretim	7	2,8
	Lise	23	9,1
	Yüksek Okul	23	9,1
	Lisans	134	53
	Yüksek Lisans	65	25,7
	Doktora	1	0,4
	Toplam	253	100

Tablo8’de görüldüğü üzere örneklem grubunun %2,8’i ilköğretim, %9,1’i lise %9,1’i, yüksek okul, %53’ü lisans, %25,7’si yüksek lisans, %0,4’ü doktora 50 yaş ve üzerindeki deneklerden oluşmaktadır. Araştırmaya ilköğretim mezunu 7, lise mezunu 23, lisans mezunu 134, yüksek lisans mezunu 65 ve doktora mezunu 1 kişi olmak üzere toplam 253 denek katılmıştır. Bu durum aşağıdaki grafikte de gösterilmiştir. (Bkz. Şekil 8)



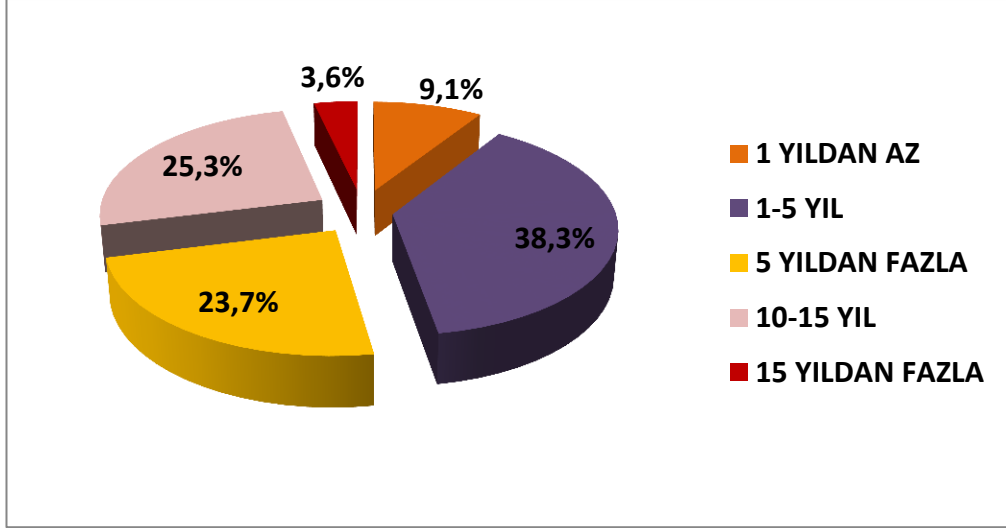
Şekil.8 Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubunun meslekteki kıdem durumuna göre dağılımı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo. 9 Örneklem Grubunun Meslekteki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değerler	1 Yıldan Az	23	9,1
	1-5 Yıl	97	38,3
	5 Yıldan Fazla	60	23,7
	10-15 Yıl	64	25,3
	15 Yıldan Fazla	9	3,6
	Toplam	253	100

Tablo 9 ‘da görüldüğü üzere örneklem grubunun %9,1’i 1 yıldan az, %38,3’ü 1-5 yıl %23,7’si, 5 yıldan fazla, %25,3’ü 10-15 yıl,%3,6’sı 15 yıldan fazla kıdem aldığı görülmektedir. Araştırmaya 1 yıldan az kıdem alan 23, 1-5 yıl arasında kıdem alan 97, 5 yıldan fazla kıdem alan 60, 10-15 yıl arasında kıdem alan 64, 15 yıldan fazla kıdem alan 9 kişi olmak üzere toplam 253 denek katılmıştır. Bu durum aşağıdaki grafikte de gösterilmiştir. (Bkz. Şekil 9)



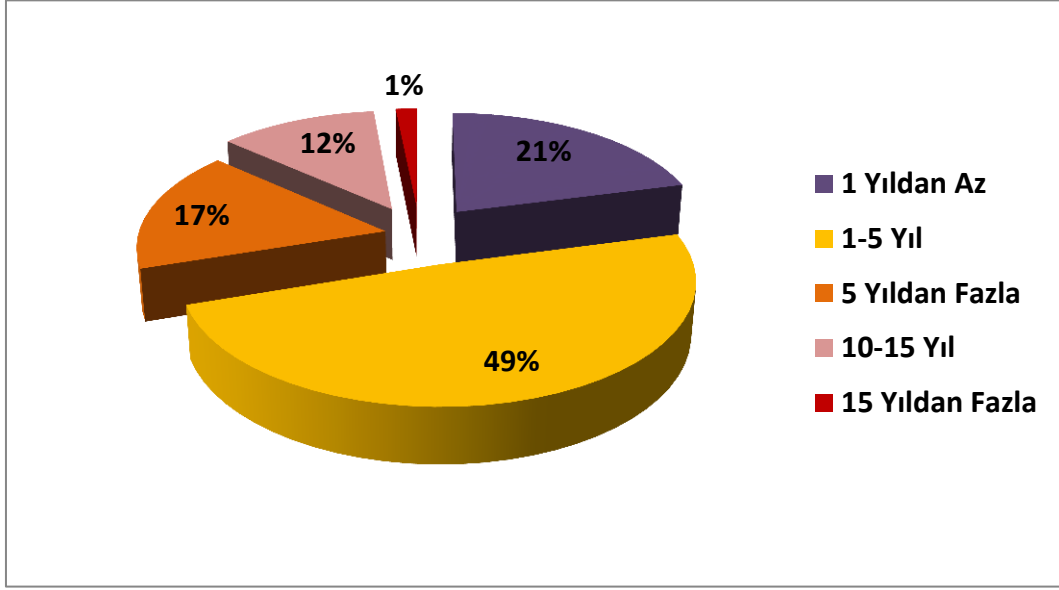
Şekil9 Örneklem Grubunun Meslekteki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubunun firmadaki hizmet süresine göre dağılımı Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10 Örneklem Grubunun Firmadaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değerler	1 Yıdan Az	53	20,9
	1-5 Yıl	124	49
	5 Yıdan Fazla	42	16,6
	10-15 Yıl	30	11,9
	15 Yıdan Fazla	4	1,6
	Toplam	253	100

Tablo11’ de görüldüğü üzere örneklem grubunun %2,9’u 1 yıldan az, %49’u 1-5 yıl, %16,6’sı, 5 yıldan fazla, %11,9’u 10-15 yıl, %1,6’sı 15 yıldan fazla hizmet süresinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya 1 yıldan az hizmet süresi olan 53, 1-5 yıl arasında hizmet süresi olan 124, 5 yıldan fazla hizmet süresi olan 42, 10-15 yıl arasında hizmet süresi olan 30, 15 yıldan fazla hizmet süresi olan 4 kişi olmak üzere toplam 253 denek katılmıştır. Bu durum aşağıdaki grafikte de gösterilmiştir. (Bkz. Şekil 10)



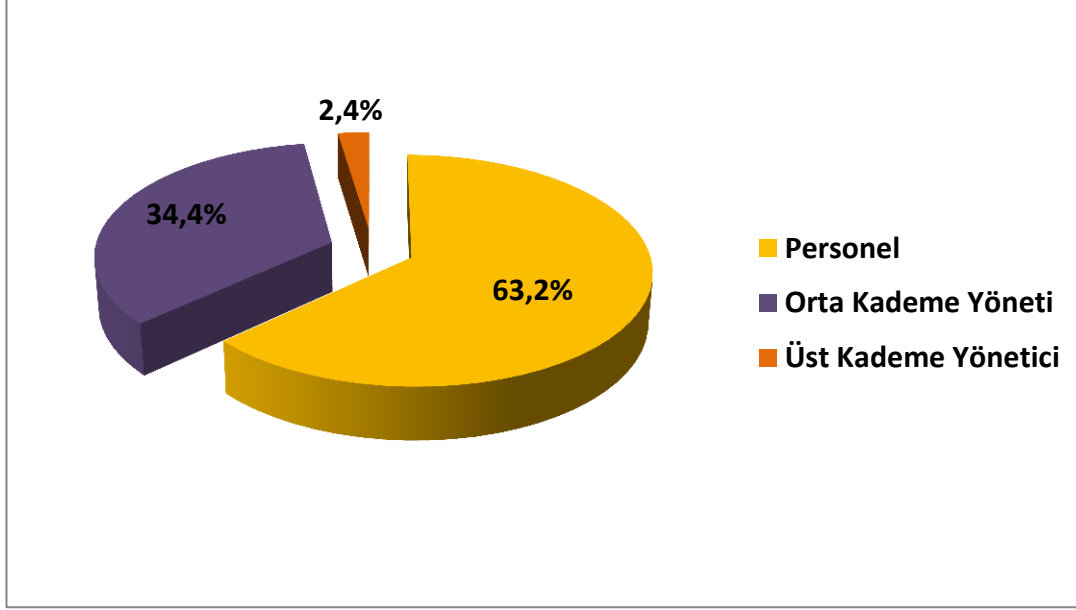
Şekil10 Örneklem Grubunun Firmadaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubunun firmadaki pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 Örneklem Grubunun Firmadaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değerler	Personel	160	63,2
	Orta Kademe Yönetici	87	34,4
	Üst Kademe Yönetici	6	2,4
	Toplam	253	100

Tablo11’de görüldüğü üzere örneklem grubunun %63,2’si personel, %34,4’ü orta kademe yönetici, %2,4’ü üst kademe yönetici olduğu görülmektedir. Araştırmaya 160 personel, 87 orta kademe yönetici, 6 üst kademe yönetici olmak üzere toplam 253 denek katılmıştır. Bu durum aşağıdaki grafikte de gösterilmiştir. (Bkz. Şekil 11)



Şekil.11 Örneklem Grubunun Firmadaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

4.7. Araştırma Değişkenlerinin iç Tutarlılık Analizi

Öncelikle her değişken için iç tutarlılık analizi (reliability analysis) uygulanmış yani aynı şeyi ölçmeleri durumunda birbirleriyle tutarlı olma derecelerine bakılmıştır. Bu aşamada her değişkenin Cronbach α 'sı Tablo 12'den de görülebileceği gibi değişkenlerin güvenilirlikleri güvenilirlik sınırı olan 0.70'in üzerinde çıkmıştır. Yöneticinin güç tarzı cronbach alfa değeri 0.859 > 0.70; Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı cronbach alfa değeri 0.723 > 0.702 tir. Böylece anketteki soruların birbirleriyle tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçtüklerinden emin olunmuştur. Tablo 12 anketlerin iç tutarlılıkla rını göstermektedir.

Tablo12 Faktör Analizi Öncesi iç Tutarlılık Analizleri

DEĞİŞKENLER	CRONBACH ALFA
Yöneticinin Güç Tarzı	0,859
Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı	0,723

4.8 Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir¹⁶⁴. Bu çalışma da faktör analizi asal bileşenler metodu (Principal component method), varimax rotasyonu ile kullanılmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Testi (Barlett's test of sphericity) faktör analizinin geçerliliği ile örneklem yeterliliği için dikkate alınmıştır. KMO katsayısı 1'e ne kadar yakın değer alırsa faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu gösterir. Barlett testi Değerinin .05'ten küçük olması ise anlamlı bir sonuca; faktör analizinin geçerliliğine işaret etmektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükü .50'den küçük olan ve tek faktöre anlamlı dağılmayan sorular ayıklanmıştır. Faktör yükleri arasında .10 fark olmasına dikkat edilmiştir.

Benzer ağırlıklara sahip maddeler birer birer analizden çıkarılmış ve sağlıklı ağırlıklar elde edilinceye kadar faktör analizine devam edilmiştir. Çıkan faktörlerin güvenilirlikleri hesaplandıktan sonra faktör güvenilirliği ($\alpha > 0,70$) koşulu sağlayan faktörler kullanılmıştır.

4.8.1 Yöneticinin Güç Tarzı Değişkeni Faktör Analizi

Literatürde beş boyuttan oluştuğu genellikle kabul gören yöneticinin güç tarzı değişkeninin, bu araştırmanın örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu öğrenebilmek için yapılan analiz sonucunda dört faktör bulunmuştur. Bunlar varyansı açıklama yüzdelerine göre sırasıyla, uzmanlık, ödüllendirici, zorlayıcı ve özdeşleşme (karizmatik) güçleridir. Bu faktörün, varyansı açıklama yüzdeleri içerdikleri maddeler ve faktör ağırlıkları Tablo 13'de verilmiştir.

30 ifadeden oluşan yöneticinin güç tarzı ölçeğine asal bileşenler (principal component) analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmıştır. Faktör yükleri .30'dan büyük olan soruların listelenmesi istenmiştir. İlk olarak altı faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Faktör yükü .50'den küçük olan ve bir faktöre anlamlı dağılmayanlar elenerek, tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen Rotated Component Matrix incelenmiş faktör yükleri birbirine yakın ve küçük olan ifadeler elenerek tekrar faktör analizi yapılmıştır. İfadeler teker teker

¹⁶⁴ Şeref Kalaycı SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, As il Yayınları, 2.Baskı,2006, s321.

elenerek faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizleri sonucu otuz ifadeden on ikisi (sırasıyla elenen ifadeler şunlardır:3, 4, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 19, 20, 24, 25) elenmiş ve geriye on sekiz ifade

kalmıştır. Dört faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Geriye kalan ifadelerin her birinin faktör yükü.50'den büyüktür. Tablo 13 yöneticinin güç tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 13:- Yöneticinin güç tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları

GÜÇ TARZI	FAKTÖR AĞIRLIĞI	Açıklanan Varyans %
Uzmanlık Gücü		
9. Mevzuata hakim olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir.	0,835	36,984
11. Kendi alanında uzmanlaşmıştır.	0,839	
17. İsim gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahiptir.	0,794	
23. Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır.	0,81	
Ödüllendirme Gücü		
17. İsim gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahiptir.	0,72	10,22
18. Herkese adil davranır.	0,622	
26. Ona benzemek isterim.	0,637	
27. Koyduğu hedefler daha hırslı çalışmami sağla	659	
Zorlayıcı Güç		
1. Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	0,709	7,195
2. Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.	0,71	
10. İtaatsizlik ettiğimde, bana görevim ve pozisyonumla ilgili gereksiz işler verir.	0,747	
28. Katılmak istemediğim organizasyonlarda beni katılmam için zorlar.	0,77	
29. Uygun gördüğü yönetim yaklaşimini uygulamam için baskı yapar.	0,716	
30. Sorunlarımızı onunla paylaşmaktan çekiniriz.	0,737	
Özdeşleşme (Karizmatik Güç)		
5. Güler yüzlüdür.	0,787	6,768
13. Yöneticim olduğundan çok memnunum.	0,67	
21. Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum.	0,683	
22. Çok fazla caba sarf edersem, birçok konuda öncelik tanır.	0,779	
Toplam Açıklanan Varyans		61,167
Kaiser-Meyer Olkin Ölçek Yeterliliği	0,85	
Ki-Kare	2.086,58	
Bartlett Testi sd	153.00	
p değeri	0.000	

Tablo13'de de görüldüğü gibi, varyansı açıklama güçleri toplamı %61,167 olan bu dört faktörün arasında açıklama gücü en yüksek ve dolayısıyla en önemli olan uzmanlık gücü olarak adlandırılan birinci faktördür. Bu faktör altında toplanan maddeler büyük çoğunlukla, orijinal testte uzmanlık gücü boyutunda yer alan maddelerdir.

İkinci faktör güç tarzı testindeki ödüllendirme gücüyle ilgili en temel soruyu içermesi nedeniyle yine aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve ödüllendirme ile birebir ilgili olmayan diğer iki madde bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Testte yer alan karizmatik güç sorularından biri olan “Ona benzemek isterim” maddesi ile uzmanlık güç sorularından biri olan “İşimi gereğince yaptırabilmek için yeterli

uzmanlık bilgisine sahiptir” maddesi bir arada yer alsa da bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir.

Üçüncü faktör güç tarzı testindeki zorlayıcı güçle ilgili beş soruyu içermesi nedeniyle aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve zorlayıcı güçle birebir ilgili olmayan diğer madde bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Testte yer alan yasal güç sorularından biri olan “Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır” maddesi burada yer alsa da zorlayıcı gücü etkileyebilecek etkide değildir.

Dördüncü faktör karizmatik güç ile ilgili olan üç soruyu barındırmaktadır. Bu faktör altında çıkan ve karizmatik güçle birebir ilgili olmayan diğer madde bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Testte yer alan ödüllendirici güç sorularından biri olan “Çok fazla çaba sarf edersem birçok konuda öncelik tanır” maddesi burada yer alsa da karizmatik gücü etkileyebilecek etkide değildir.

Görüldüğü üzere, bu araştırmada önceden değinilen beş güç tarzından dördü çıkmıştır. İlgili soruların birinci ve ikinci faktöre dağılması ve geri kalan maddelerin çeşitli nedenlerle atılması nedeniyle, “yasal güç” tek başına yöneticilerin kullandığı bir güç tarzı olarak ortaya çıkmamıştır. Nitekim yasaların zorlayıcı yönü dikkate alındığında yasal gücün zorlayıcı gücün içinde yer aldığı da görülmektedir.

4.8.2. Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Değişkeni Faktör Analizi

Literatürde beş boyuttan oluştuğu genellikle kabul gören yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkeninin, bu araştırmanın örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu öğrenebilmek için yapılan bu analiz sonucunda üç faktör bulunmuştur. Bunlar, varyansı açıklama yüzdelerine göre sırasıyla işbirliği, zor kullanma ve uyma tarzlarıdır. Bu üç faktörün varyansı açıklama yüzdeleri altlarında yer alan maddeler ve içerdikleri bu maddelerin açıklanan varyans yüzdeleri Tablo14’de verilmiştir.

Tablo14:Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları.

ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZI			Faktör Ağırlığı		Açıklanan Varyans %
İşbirliği					42,277
32. Ortak bir karara ulaşabilmek için çalışanlarının fikirlerini sorar.			0,838		
37. Önerilerimize önem verir.			0,835		
45. İhtiyaçlarımızın en azından bir kısmını karşılayan çözümler arar.			0,863		
40. Çatışmayı çözme yolunun paylaşmak olduğuna inanır.			0,845		
49. Çatışmaya neden olan sorunlar hakkında gerekirse uzman kişilere başvurur.			0,86		
42. Çatışmaya düşen tarafları uzlastırmaya çalışır.			0,864		
38. Sorunları doğru anlayabilmek için araştırma yapar.			0,87		
			0,828		
Zor Kullanma					
39. Fikirlerine ters düşenlerden uzak durur.			0,553		11,757
41. Çatışma durumunda kendi savunduğu fikirlerin daha mantıklı olduğunu göstermeye çalışır.			0,617		
50. Çatışmayı çözmenin en iyi ve tek yolunun tek taraflı çözüm olduğuna inanır.			0,632		
Uyma					
31. Çalışanlarıyla olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.			0,822		8,41
36. Anlaşmazlıkları çözmek için ödün vermekten kaçınmaz.			0,613		
Toplam Açıklanan Varyans					62,444
Kaiser-Meyer Olkin Ölçek Yeterliliği			0,88		
Ki-Kare			1241,109		
Bartlett Testi sd			0,66		
p değeri			0		

Analiz yapılırken KMO ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO örneklem yeterliliği değeri 0.88, Bartlett testi sonucu da anlamlı (Chi kare=1241,109 p=0.000) çıktığından analizin geçerli olma koşulları sağlanmıştır.

Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı ölçeğini oluşturan 21 soru faktör analizine sokulmuş ve serbest olarak 5 faktör elde edilmiştir. Güvenirlilik analizleri sonucunda soru 18 diğer sorularla anlam bütünlüğünü bozması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Güvenirlilik analizi sonucunda faktör 1, faktör2, faktör 3'ün kullanılabilmesine ancak faktör 4 ve faktör 5'in kullanılmayacağına karar verilmiştir. Bu faktörlerde yer alan 3, 4, 5, 13, 14, 16, 18, 21, no.lu ifadeler, aynı zamanda iki faktör altında birbirine oldukça yakın değerlerde çıkan madde ağırlıkları nedeniyle atıldıktan sonra, kalan ifadeler yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Kalan 13 ifadenin 3 faktöre dağıldığı bulunmuştur.

Tablo14'de görüldüğü gibi varyansı açıklama güçleri toplamı %62,444 olan bu üç faktörün arasında açıklama gücü en yüksek ve dolayısıyla en önemli olanı işbirliği olarak adlandırılan birinci faktördür. Bu faktör altında yer alan maddeler büyük çoğunlukla, orijinal testte işbirliği boyutunda yer alan maddelerdir. Bu faktör altında yer alan ve işbirliğiyle birebir ilgili olmayan bir madde bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir.

İkinci faktör çatışmayı yönetme tarzı ölçeğindeki zor kullanma yöntemiyle ilgili en temel soruyu içermesi nedeniyle yine aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve zor kullanma yöntemiyle birebir ilgili olmayan bir madde bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Ölçekte yer alan kaçınma yöntemi sorularından biri

“Fikirlerine ters düşenlerden uzak durur” zor kullanma yöntemi sorularından biri olan madde burada yer alsa da bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde değildir.

Üçüncü faktörde ölçekteki uyum tarzıyla ilgili en temel soruyu içermesi nedeniyle yine aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve uyma yöntemiyle birebir ilgili olmayan bir madde bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Ölçekte yer alan kaçınma yöntemi sorularından biri “Çalışanlarıyla olan anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışır” maddesi burada yer alsa da bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde değildir.

Görüldüğü üzere bu araştırmada daha önceki araştırmalarda çatışmayı yönetme tarzı olarak ortaya çıkan beş boyut bu araştırmada üç boyut olarak ortaya çıkmıştır. İlgili soruların birinci ve ikinci faktöre dağılması ve geri kalan maddelerinin çeşitli nedenlerden dolayı atılması nedeniyle, ”Kaçınma” ve “Uzlaşma” yöntemleri çatışma yönetim tarzı olarak ortaya çıkmamıştır. Bu üç tarzdan işbirliği en çok tercih edilen çatışma yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmıştır. Bu durum özellikle örneklem grubunun tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Bireysel emeklilik şirketlerinde yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzlarından özellikle işbirliği, uyum ve zor kullanma boyutlarına daha fazla eğilim gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ancak işbirliği ve uzlaşmanın birbirine çok yakın kavramlar oluşu sebebiyle bunlardan yalnızca bir tanesinin çalışanlar tarafından vurgulandığını da söylemek mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tarzları ve Güç Tarzlarının Bireysel Emeklilik Şirketi çalışanları tarafından nasıl algılandığına yönelik olan bu araştırmada, Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tarzı ve Güç Tarzlarının literatürde belirtilen boyutlardan daha az boyut içerdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun hem uygulanan grubun algıları ve eğitim düzeyleri hem de değerlendirilen yönetici grubunun eğitim ve tutum düzeyleri ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Literatürde Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tarzlarının beş alt boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Bu boyutlar; uyma, işbirliği, zor kullanma, uzlaşma ve kaçınma olarak belirtilmiştir. Farklı deneyim ve tecrübeye sahip çalışanlar ve farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda da Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tarzlarının literatürde belirlenen beş boyuttan daha az faktörlerle açıklandığı da görülmüştür. Bu araştırmada da Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tarzlarının Bireysel Emeklilik Şirketi Çalışanlarının algılarına göre üç boyuttan oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar; uyma(faktör yükü:8,41), zor kullanma(faktör yükü:11,757) ve işbirliği(faktör yükü:42,277)'dir. Araştırmada uygulanan faktör analizine göre Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tarzları çalışanların algılarına göre üç boyuttan oluşmaktadır. Bu faktörün faktör yükü:62,444 bartlett:0,66 ve anlamlılık düzeyi ise $p < 0.005$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda literatürde kullanılan Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tarzlarının çalışılan kurumlara bağlı olarak farklılık gösterdiği ve çatışmayı yönetme de kullandıkları stratejilerin değiştiği söylenebilir. Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Yöneticilerin Güç Tarzları ile ilgili ölçekte faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapının olduğu ve ödüllendirici güç faktörünün faktör yükünün büyük çoğunluğunu açıkladığı anlaşılmıştır. Bu durumda Bireysel Emeklilik Şirketi Yöneticilerinin Yönetme Tarzlarından en fazla işbirliğine başvurdukları anlaşılmaktadır.

Literatürde Yöneticilerin Güç Tarzlarının beş alt boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Bu boyutlar; ödüllendirme, yasal güç, zorlayıcı güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü olarak belirtilmiştir. Farklı deneyim ve tecrübeye sahip çalışanlar ve farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda da Yöneticilerin Güç Tarzlarının literatürde belirlenen beş boyuttan daha az faktörlerle açıklandığı da görülmüştür. Bu araştırmada da Yöneticilerin Güç Tarzlarının Bireysel Emeklilik Şirketi Çalışanlarının algılarına göre dört boyuttan oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar; zorlayıcı güç(faktör yükü:7,195), karizmatik güç(faktör

yükü:6,768), ödüllendirici güç(faktör yükü:10,22), uzmanlık gücü(faktör yükü:36,984)'dür. Araştırmada uygulanan faktör analizine göre Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Yöneticilerin Güç Tarzları çalışanların algılarına göre dört boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin faktör yükü:61,16 bartlett:153 ve anlamlılık düzeyi ise $p<0.005$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda literatürde kullanılan Yöneticilerin Güç Tarzlarının çalışılan kurumlara bağlı olarak farklılık gösterdiği ve güç tarzı olarak kullandıkları stratejilerin farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu ölçekte yer alan zorlayıcı güç ve yasal güç faktörlerinin aynı boyutta toplanmış olması bir tesadüf değildir. Yasal güç zaten başlı başına zorlayıcı bir güçtür. Yani yasal güç, zorlayıcı gücün içinde yer almaktadır. Bu araştırmada da bu durum açıkça ortaya çıkmıştır. Yasal olan şeyler kişilerin iradesi dışında başka otoriteler tarafından belirlendiği için zorlayıcı olmaktadır.

Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Yönetici olanlar çalışanların algılarına göre güç tarzı olarak zorlayıcı güç, karizmatik güç, ödüllendirici güç ve uzmanlık gücüne daha çok başvurumaktadırlar. Bireysel Emeklilik Şirketi Yöneticileri özellikle ödüllendirici güce daha fazla başvurumaktadırlar. Bu durum faktör yüklerinden anlaşılmaktadır. Faktör analizi sonucuna göre Güç Tarzı ölçeğinin genelde tek bir faktör tarafından açıklandığı(faktör yükü:36,984) görülmektedir. Bu faktör de uzmanlık gücüdür. Dolayısıyla Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Çalışan Yöneticilerin Güç Tarzlarından en fazla uzmanlık gücüne başvurdukları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Bireysel Emeklilik Şirketi Yöneticilerinin Güç Tarzlarından uzmanlık gücü, Çatışmayı Yönetme Tarzlarından da işbirliğini daha fazla kullandıkları çalışanların algılarından anlaşılmaktadır. Bu iki tarz birbirini tamamlayan tarzlardır. Ancak bu araştırma ve farklı sektörlerde yapılan diğer araştırma sonuçları dikkate alındığında Yöneticilerin Güç Tarzı ve Çatışmayı Yönetme Tarzlarına yönelik olarak geliştirilen bu ölçeğin alt faktörlerinin bir standardının olamayacağı da düşünülebilir. Çünkü ölçeğin uygulandığı sektörlerle bağlı olarak alt boyutları da değişmektedir. Ölçekteki bazı maddelerin Bireysel Emeklilik Şirketleri için geçerli olmayacağı da söylenebilir. Özellikle güç tarzı ölçeğinde elenen 3, 4, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 19, 20, 24, 25, maddeleri ile çatışma yönetme tarzı ölçeğinde elenen 5, 13, 14, 16, 18, 21. maddelerin Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Çalışan Yöneticiler için uygun olmadıkları düşünülebilir. Öneriler şunlardır:

- Yöneticilerin Güç Tarzları ve Çatışmayı Yönetme Tarzlarının sektörlere (mesleklere) göre değiştiği göz önüne alınarak ölçek geliştirilmelidir.

- Bu tarz bir ölçek geliştirmeden önce görüşme formu çalışanlara ve yöneticilere ayrı ayrı uygulanmalıdır.

- Bundan sonra yapılacak araştırmalarda belirlenecek güç tarzları ve çatışmayı yönetme tarzları ile değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akdemir, Ali, **Yönetici Engeli**, Kocaeli, Fotosan Yayınları,2001.

Aksoy, Ali, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2005.

Arnold, Hugh J. and Daniel C.Feldman, **Organizational Behaviour**, Singapore, McGraw-Hill Book Company, 1986.

Artan, İnci, Tülay Bozkurt ve Suna Tevrüz, **Çatışma ve Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul, Beta, 1999.

Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2009.

Aydın, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Hatipoğlu Yayınları,2000.

Balcı, Ali, **Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama**, Ankara, Pegem Yayınları, 2000.

Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü** , Ankara, Umut Yayınevi, 2000.

Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 2000.

Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, Gül Yayın Evi, 1992.

Berle, Adolf, **İktidar**, Nejat Muallimoğlu (çev.),İstanbul, Tur Yayınları,1980.

Bilgin, N., **Atatürk ve Karizma**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, ,İstanbul, DHO Matbaası, Cilt1, 1997.

Blake, R. & J.S. Mouton, **The Managerial Grid**, Houston, TX: Gulf 1964.

Bowditch, James L and Anthony F.Buono, **A Primer On Organizational Behavior**, 2nd Edition, USA, Wiley Press,1990.

Bradley, H., **Gender and Power in The Workplace**, New York, USA, St.Martin's Press Inc., 1999.

Brayman, A., **Charisma and Leadership in Organization**,Newbury Park,Sage Publication,1992.

Bumin, Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, Bizim Büro Basımevi,1990 s.24.

Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005.

Cüceloğlu, Doğan, **İçimizdeki Biz**, İstanbul, Sistem Yayıncılık,1998,s.205

Erdoğan, İrfan, **Okul Yönetim ve Öğretim Liderliği**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşl. İktisadı Ens. Yayınları,1984.

Ertürk, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,2000.

Ertürk, Mümin, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,2000.

FAYOL Henri, **Sınai Ve Umumi İşlerde İdare**, İstanbul. Asım Çalıkoğlu (Çev), Çizgi Kitabevi, (1939).

French J.R.P &B. R. Raven “**The Bases of social power**”, Michigan press, Studies in social power, 1959.

George, Jerald M. and Gareth R.Jones, **Organizational Behaviour**, USA, Addison Wesley Public,Inc.,1993.

Grene, Robert, **İktidar Sahibi Olmanın 48 Yasası**, Zeliha İyidoğan Babayiğit (çev.) İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi,2004.

Günay, Salih **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Güney, Salih, **Davranış Bilimlerinin Temel Kavramları**, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Harvey, F.Donald, **An Experiential Approach to Organization Development**, Second Edition, New Jersey, Prentice Hall,Englewood Cliffs, 1982.

Hatch, Jo Mary, **Organizational Theory**, UK, Oxford Univesity Press, 1997.

Heller, Trudy, **Yönetimde Kadın Erkek**, Işın Tuzcular (çev.),İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1997.

Hellriegel D., J.W Slocum ve R.W. Woodman, **Organizational Behaviour**, 5. th Edition, USA, West Publishing Co.1989.

Hicks H. and R.Gullet, **The Management of Organizations**, 3.rd Edition,USA Mc Grew Hill Book Company,1976.

Jones, R.Gareth, **Organizational Theory**, USA, Addison-Wesley Publishing Company,1995.

Karaman, Abdullah, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitapevi,1999.

Karip, Emin **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayıncılık,2000.

Karip, Emin, **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pagem Yayıncılık,2003.

Kırel, Çiğdem, **Örgütlerde Güç Kullanımı**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,1998.

Koçel, Tamer, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, İstanbul, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1983.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2005.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Arıkan Basım Yayın, 2007.

Kolasa, J.B., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Kemal Tosun ve Diğerleri (çev.), İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları,1969.

Luthans, Fred, **Organizational Behaviour**, USA Mc Graw - Hill Inc, 1995.

Miles, Robert, **Macro Organizational Behaviour**, Santa Monica, Goodyear Publishing Company,1980.

Miles, Robert, **Macro Organizational Behaviour**, Sixth Edition, New York, McGraw – Hill Book Comp.1992.

Mintzberg Henry, **Power İn And Around Organizations**, USA, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1983.

Mümin, Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Ankara, Bizim Büro Basımevi,1990.

Nicolson, P., **Gender Power and Organizations: A Psychological Perspective**, New York, Routledge,1996.

Owens, Robert G.,**Organizational Behaviour in Education**, Fifth Edition, A.Simon & Schuste Company Needhorn Heights,1995.

Özalp İnan, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Ankara, Vergi Yayınları,1985.

Özalp, İnan ve Diğerleri, **Yönetim Organizasyon**,4.Baskı, Eskişehir,Anadolu Üniversitesi Yayını, Eylül 2006.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:148,2001.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782,2003.

Öztürk, S. Ayşe, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Eskişehir, ETAM A.Ş.,1994.

Palmer,M and B.Hyman, **Yönetimde Kadınlar**, Vedat Öner (çev.),İstanbul, Rota Yayıncılık,1993.

Peker, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Nitelikleri**, Ankara, TODAIE Yayınları, 1995.

Pfeffer, J., **Power in Organizations**, United Kingdom, Pitman Publishing Inc, 1981.

Robbins, P. Stephen, **Organizational Behaviour**, New Jersey, USA, Prentice Hall Inc. 1996.

Robbins, Stephen, **Organizational Behaviour Concept**, Third Editions, New Jersey, Contraversious and Applications Prentice Hall Englewood Cliff, , 1986.

Stoner, J., R. and E. Freeman, **Management**, 5.th Edition, New Jersey USA, 1992.

Şimşek, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 2001.

Şimşek, M. Şerif ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Torlak, N. Gökhan, **Organizasyon Teorileri**, İstanbul, Beta Basım, 2008.

Tortop, Nuri ve Diğerleri, **Yönetim Bilimi**, 7. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

Tutar, Hasan, M. Kemal Yılmaz ve Cumhuriyet Erdönmez, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, , 2005.

Tutar, Hasan, **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003.

Wagner, John A. and R. Hollanbeck, **Management of Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1992.

Weber Max, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Özer Ozankaya (çev.), İmge Kitabevi, 1995

Weber Max, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Özer Ozankaya (çev.), İmge Kitabevi, 1995,

Werner, Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Vedat Öner (çev.), İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993.

Zillioğlu, M., **İletişim Nedir**, İstanbul,Cem Yayınevi,1993.

MAKALELER

Acuner, S. ve S. Sallan, “ Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26,Sayı 3,Eylül 1993,s.77- 92

Akça, Candoğan, Gülsün Eriğüç, “ Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık Dergisi**, 2006, Cilt 9,Sayı 2, s.126-153

Aksoy, Ali ve Metin Kaplan, ”Konaklama İşletmelerinde Departmanlararası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 15,Sayı 1, 2005, s.133-154

Arslan, H., “Bilim, Bilimsel Bilgi ve İktidar”, **Doğu Batı Düşünce Dergisi**, Yıl.2,Sayı 7, 1999,s.55-79

Astley, W. and D.Sancdeva, “ Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis ”, **Academy of Management Review**, Vol.9,1984,s.104-119

Asunakutlu, Tuncay ve Barış Safran,”Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6,Sayı.1, 2004, s.26-49

Bachrach, P,. & M. S Baratz,, “Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework”, **The America Political Siense Review**, 1963, 57(3), s.632-642

Baykal, Hv.İs.Yzb.Kazım, Ahmet Kovancı, “Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi** , ,Cilt 3, Sayı 3,Ocak 2008, s.21-38

Bayrak, Sabahat , “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi**, C6,Sayı 1, 2001,s.23-42

Biersted Robert, “An Analysis Of Social Power”, **American Sociological Review**, V: 15, No: 6,1950, s. 730-738.

Biersted, Robert, “An Analysis Of Social Power”, **American Sociological Review**, V: 15, No: 6,1950, s. 730-738

de Vore, Holt J.L C.J.Gender,Culture,Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta Analysis, University of **Minnesota Academic Paper Series**.2003

Dereli, Türkey, Adil Baykasoğlu, “Çatışma Yönetimi”, **Gaziantep Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü**,Gaziantep,27310,s.1-18

Emerson, R.M, “ Power - Dependence Relations”, **American Sociological Review**, Sayı:27,1962,s.31-40

Foucault , M, “The subject and Power”, **Critical Inquiry**, 8(4), 1982, s.777-795

Hoover, G.E “A conceptual study of the relationships between school administrator power base and conflict management style” **Dissertation-Abstracts- International** November, Vol41. (5-A),1865

Katrinli, Alev Ergenç ve Ömür Özmen, “ Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişilerarası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi ”, Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, **Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İ.İ.B.F Yayını**, Manisa No:1,1991, s.89-103

Kelman, H.,Compliance,Identification and Internalization, Three Processes of Attitude Change, **Journal of Conflict Resolution** 2,Vol 2,1958,s.51-60

Kılınç, Tanıl, “Örgütlerde Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, ,Cilt:14, Sayı:1,1985,s.103-124

Korkmaz, Sezer, “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı.1,1994, s.77-94

Mimaroğlu, Hande ve Hüseyin Özgen, “ Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz “, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1 2008,s.321-334

Mirzeoğlu Nevzat “ Örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama”, **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, III (2) ,2005.

Nancy, Deane, and Hovland,Michael, “Recognizing and managing interpersonal conflict”, **COPA Journal**, Vol.44,No.3,Fall 1993,p.19-21

Özaslan, Gökhan ve Musa Gürsel, “Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, 2008,s.351-370

Özdemir, Aslı Yüksek ve Ali Özdemir, “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.18,2007,s.393-410

Pondy Louis R, , “Organizational Conflict; Concepts and Models (**Administrative science Quarterly**, 1967)” vol.12, no:2,1967.

Rahim, M.Afzalur, “A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations”, **Human Relations**, Vol.38, No.1, 1985, s.81-89

Rahim,M.Afzalur,“Toward a Theory of Managing Organizational,International”, **Journal of Conflict Management**, Vol.13, No:3, 2002,s.206-235

Raven B.H and A.W. Kruglanski **Conflict and Power**, Aktaran: Easterbrook,S.M., Beck, E.E. Goodlet , J.S.Plowman, L.Sharples, M and Wood, C.C. **Survey of Emprical Studies of Conflict**.Easterbrook, S. M.(ed)CSCW: Cooperation or Coflict London:Springer- Verlag 1970.

Ravid, Joyce, “Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed”, **Harward Business Review**, April 2006,s.47-53

Renwick, P.A. “Impact of topic and source of disagreement on conflict management “ **Organizational Behavior and Human Performance**, 1975

Rosenthal, Douglas B, “Effects of importance of issues,gender,and power of contenders on conflict management style”,**Journal of Social Psychology**,128:5, Oct 1988, s.699-701

Seval, Halil, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, ,Sayı 15, 2006,s.245-254

Sökmen, Alptekin, İrfan Yazıcıoğlu, “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2005, ,s.1-19

Twoney, D.F “ The Effects of power propertieson conflict resolution”, **Academy of Management Review**,1978.

Weider-Hatfield, D.: John D., “Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work”. **The Journal of Social Psychology**,135(6),1995, s. 687-698.

Weider-Hatfield, Deborah; Hatfield, John D., “Superiors’ conflict management strategies and subordane outcomes” **Management Communication Quarterly**, Nov.Vol.10(2),1996, s. 189-208

Yaman, Erkan ve Sinan Türker, “ İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.23,Ocak-Şubat-Mart 2011,s.1-12

Yatkın, Ahmet, “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, **Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi**, Elazığ,2008,s.6-18

Yukl, G., “Managerial Leadership : A Reiew of Theory and Research” , **Journal of Management**, Vol.15,N.2,1989,s.255-272

Yürür Senay,” yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma”, **C.Ü. iktisadi ve idari bilimler dergisi**, Cilt10, Sayı 1,2009.

DİĞER KAYNAKLAR

Bayrak, Sebahat, “Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1992).

Çolak, Mehmet, “ Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi SBE,2007).

Düşükcan, Muhammet, “Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma”,(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003).

Ersöz, Fatma Nevin, “Çatışma Yönetim Tarzının,Çalışanların İşe ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul 2010).

Evcimen, Tunç, “Çatışma”, <http://www.evcimen.com/wht004.htm>,(18.11.2010)

Korkmaz, Mehmet, “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).

Köse, Sevinç, “Çatışma ve Yönetimi”,**2.Yönetim Kongresi**, Kuşadası, Dokuz Eylül Üniversitesi,16-18 Mayıs 1994.

National Defence University, Leveraging Power and Politics, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch17.html>, (21Nisan 2011).

Solmuş, Tarık “Örgütlerde Kişilerarası ve Gruplararası Çatışmalar ve Yönetimi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, 2001.

Şener, Betül Funda, “Orta Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Güç Tarzları İle Çatışmayı Yönetme Tarzları Arasındaki İlişki” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul 2007).

Utguoğlu, Aysun, “ Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma Güç İlişkisi ”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE,2002).

Ünal, Ali Fehmi, “Müzakerelerde Güç ve Çerçevelemenin Etkileri ve Bir Araştırma”,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi SBE,2009).

Yanar, Başak,“The Moderating Effects of Idiocentrism and Allocentrism, Management Power Styles and Valence of Self Goals on The Relationship Between Organizational Identification and Conflict Handling Styles”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2005).

EK 1.

Değerli Çalışanlar;

Bu anket yöneticilerin algılanan güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzlarındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece tez çalışmamın amacına uygun olarak kullanılacaktır ve cevaplarda firmanızla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma Prof.Dr.Canan ÇETİN danışmanlığında gerçekleştirilmektedir.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder,iş hayatınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Ahmet Nadir Doğan

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

İletişim adresi: **andogan85@gmail.com**

Demografik Bilgiler

- 1- Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()
- 2- Medeni Durumunuz Evli () Bekar ()
- 3- Yaşınız
- 4- Öğrenim Durumunuz İlköğretim () Lisans ()
Lise () Yüksek Lisans ()
Yüksek Okul () Doktora ()
- 5- Meslekteki Kıdem Süreniz 1 Yıldan Az () 10-15 Yıl ()
1-5 Yıl () 15 Yıldan Fazla ()
5 Yıldan Fazla ()
- 6- Firmadaki hizmet süreniz 1 Yıldan Az () 10-15 Yıl ()
1-5 Yıl () 15 Yıldan Fazla ()
5 Yıldan Fazla ()
- 7- Firmadaki pozisyonunuz Personel () Orta Kademe Yönetici ()
Üst Kademe Yönetici ()

		Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok
YÖNETİCİNİN GÜÇ TARZI				
1	Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.			
2	Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.			
3	Ona her konuda güvenirim.			
4	Bir konuda bizimle aynı görüşe sahip olmasa da yetkisi neyi gerektirirse onu yapar.			
5	Güler yüzlüdür.			
6	İşimi gerçekten iyi yaparsam beni ödüllendirir.			
7	İşle ilgili konularda benim katılımımı bekler.			
8	Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem, işimi zorlaştırır.			
9	Mevzuata hakim olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir.			
10	İtaatsizlik ettiğimde, bana görevim ve pozisyonumla ilgili gereksiz işler verir.			
11	Kendi alanında uzmanlaşmıştır.			
12	Yöneticim olduğundan, onun politikalarını desteklememi bekleme hakkı vardır.			
13	Yöneticim olduğundan çok memnunum.			
14	Performansım iyiye, beni över.			
15	Görevlerimi sürekli ihmal edersem, hakkımda yasal işlem başlatır.			
16	İşle ilgili problemlerle karşılaştığım zaman onun gibi davranmaya çalışırım.			
17	İşimi gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahiptir.			
18	Herkese adil davranır.			
19	Benden onun talimatlarını yerine getirmemi bekler.			
20	Onun istediğini yapmalıyım çünkü o benim yöneticim.			
21	Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum.			
22	Çok fazla sarf edersem, birçok konuda öncelik tanır.			
23	Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır.			
24	Onunla olan ilişkiyi geliştirmek istiyorum.			
25	Pozisyonu ona işimle ilgili bana karışma yetkisi verir.			
26	Ona benzemek isterim.			
27	Koyduğu hedefler daha hırslı çalışmamı sağlar.			
28	Katılmak istemediğim organizasyonlarda beni katılmam için zorlar.			
29	Uygun gördüğü yönetim yaklaşımını uygulamam için baskı yapar.			
30	Sorunlarımızı onunla paylaşmaktan çekiniriz.			

		Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok
YÖNETİCİNİN ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZI				
1	Çalışanlarıyla olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.			
2	Ortak bir karara ulaşabilmek için çalışanlarının fikirlerini sorar.			
3	Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.			
4	Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.			
5	Çalışanlarıyla anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.			
6	Anlaşmazlıkları çözmek için ödün vermekten kaçınmaz.			
7	Önerilerimize önem verir.			
8	Sorunları doğru anlayabilmek için araştırma yapar.			
9	Fikirlerine ters düşenlerden uzak durur.			
10	Çatışmayı çözüme yolunun paylaşmak olduğuna inanır.			
11	Çatışma durumunda kendi savunduğu fikirlerin daha mantıklı olduğunu göstermeye çalışır.			
12	Çatışmaya düşen tarafları uzlaştırmaya çalışır.			
13	Bir sorunun çözümünde sorumluluk almaktan kaçınır.			
14	Üzerinde düşünmek için çatışmayı erteler.			
15	İhtiyaçlarımızın en azından bir kısmını karşılayan çözümler arar.			
16	Eğer bir konuda kesin bir düşünceye sahipsek aynı görüşe sahip olmasa da birlikte hareket eder.			
17	Çatışmayı önlemek için kişisel çıkarlarını göz ardı eder.			
18	Çatışmaya düşen taraflardan çözüm için fedakarlık yapmalarını bekler.			
19	Çatışmaya neden olan sorunlar hakkında gerekirse uzman kişilere başvurur.			
20	Çatışmayı çözümenin en iyi ve tek yolunun tek taraflı çözüm olduğuna inanır.			
21	Çatışmanın çözülmesi için taraflardan fedakarlık bekler.			