



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BANKA YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ
LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ:
TÜRKİYE GENELİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Fatih SOBACI

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2014



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BANKA YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ
LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ:
TÜRKİYE GENELİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Fatih SOBACI

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2014

BANKA YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ:
TÜRKİYE GENELİNDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 20 / 03 / 2014

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Kubilay ÖZTAR

Üye : Yrd. Doç. Dr. İsmail POÇATCI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Deniz SAHİN

Üye :

Üye :

İmzası

K. ÖZTAR

İsmail

Deniz

.....

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
20 / 03 / 2014 tarih ve 9/3 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul
edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Ali AÇIKEL
Enstitü Müdürü

Mühür
İmza

Ali AÇIKEL

T.C.
GAZIOSMANPAŐA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

04/03/2014

Fatih SOBACI

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimin en başından itibaren desteğini her an yanımda hissettiren, daha iyi bir akademik bakış açısı kazanmam için çeşitli çalışmalarla destekleyen, bilgi birikimi ve deneyimiyle doğruları görmeme yardımcı olan ve bu çalışmanın daha anlamlı hale gelmesini sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı'ya teşekkür eder, çalışmamın son döneminde gösterdikleri özveriden dolayı minnetlerimi sunarım.

Eğitimim sürecindeki katkıları ve ihtiyaç duyduğumda gösterdikleri samimi destekten dolayı Yrd. Doç. Dr. Kubilay Özeyer ve Yrd. Doç. Dr. Musa Said Döven'e teşekkür ederim.

Araştırmam sürecinde ve çalışma hayatımda dostane desteğini yoğun olarak hissettiğim Öğr. Gör. İsmail Kaban ve diğer öğretim görevlisi arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak göstermiş olduğu emeğin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem Saliha Sobacı'ya, örnek tavırlarıyla çalışmanın ve değerlerin önemini özümsemem için gayret gösteren babam M. Ali Sobacı'ya, hayatıma geç girmiş olsalar da hep varmışlar gibi hissettiğim eşimin ailesine, hayatın acı-tatlı her anında fedakârca yanımda olan ve hayatıma anlam katan sevgili eşim Büşra Sobacı'ya ve varlığıyla huzur bulduğum büyük aşkımla, kızım Yaren Sobacı'ya tüm kalbimle teşekkür ederim.

ÖZET

Günümüz örgütleri yoğun rekabet ve hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından en önemli faktörlerden biri sahip oldukları liderlerdir. Örgütlerde yer alan birim ve bireyler arasındaki farklılıkların oluşturduğu çatışmalar liderin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Çünkü iyi yönetilmeyen bir çatışma örgütler açısından büyük sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Bu araştırmada Türkiye'nin en büyük bankalarından birinde görev yapmakta olan şube müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri incelenmiştir. Araştırmanın amacı şube müdürlerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri, liderlik tarzlarının çatışma yönetimi üzerindeki etkilerini ve bu değişkenlerin yöneticilerin bazı özelliklerine göre farklılaşma durumlarını ortaya koymaktır.

Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejisi seçimi ile ilişkili olduğu ve bu liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejisi seçimi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonunda daha etkin bir liderlik ve çatışma yönetimi için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Çatışma Yönetim Stratejileri, MLQ, ROC II, Bankacılık.

NOT: Bu çalışma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir (Proje No: 2013/137).

ABSTRACT

Nowadays organizations are operating in a intense competition and rapid change. In this case, organizations can continue their lives that they have one of the most important factors are the leaders. The differences between the units and individuals in the organizations bring on conflicts and this case is still more increasing the importance of leaders. Because of a poorly managed conflict, organizations can experience major problems.

In this study, working in one of Turkey's largest bank by branch managers have demonstrated their leadership styles and conflict management strategies they used were examined. The study aims to reveal the relationships between the branch managers' leadership styles and their conflict management strategies, the impacts of leadership styles on conflict management and this variables differentiation status according to some characteristics of the managers.

The results show that, transformational and transactional leadership style is associated with the choice of conflict management strategy and this leadership styles has an influence on the choice of conflict management strategy. At the end of study, to have more effective leadership and conflict management suggestions have been presented.

Keywords: Leadership Styles, Conflict Management Strategies, MLQ, ROC II, Banking.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	5
1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	5
1.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	9
1.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	12
1.4. LİDERLİK VE GÜÇ.....	15
1.4.1. Güç Türleri	16
1.4.1.1. Yasal Güç (Biçimsel Güç)	17
1.4.1.2. Ödüllendirme Gücü	17
1.4.1.3. Zorlayıcı Güç (Cezalandırma Gücü)	17
1.4.1.4. Uzmanlık Gücü	18
1.4.1.5. Karizmatik Güç (Beğeniye Dayalı Güç)	18
1.5. LİDERLİK TEORİLERİ.....	19

1.5.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach)	20
1.5.2. Davranışsal Liderlik Teorileri (Behavioral Approach)	22
1.5.2.1. Iova Üniversitesi Çalışmaları	23
1.5.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları	26
1.5.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	29
1.5.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı.....	30
1.5.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	33
1.5.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	34
1.5.3. Durumsal Liderlik Teorileri (Contingency Approach).....	36
1.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi.....	37
1.5.3.2. Yol-Amaç Teorisi	39
1.5.3.3. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	41
1.5.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi.....	43
1.5.3.5. Hersey - Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Teorisi	46
1.5.3.6. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	48
1.5.4. Modern Teoriler.....	50
1.5.4.1. Karizmatik Liderlik	51
1.5.4.2. Etkileşimci (Transactional - İşlemci) Liderlik	55
1.5.4.3. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik.....	58
1.5.4.4. Hizmetkâr (Servant) Liderlik	70
1.5.4.5. Etik Liderlik	71

1.5.4.6. Otantik Liderlik.....	71
1.5.4.7. Vizyoner Liderlik.....	72
1.5.4.8. Stratejik Liderlik	72
1.5.4.9. Diğer Modern Liderlik Teorileri.....	73
2. BÖLÜM: ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	75
2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI	75
2.2. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	79
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım (Klasik Yaklaşım).....	80
2.2.2. Davranışçı Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)	81
2.2.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım)	82
2.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	85
2.3.1. Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri	85
2.3.1.1. Kişilerin Kendi İç Çatışmaları.....	86
2.3.1.2. Kişilerarası Çatışmalar	86
2.3.1.3. Kişilerle Gruplar Arasındaki Çatışmalar	87
2.3.1.4. Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar	87
2.3.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar	88
2.3.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri.....	88
2.3.2.1. Potansiyel Çatışma	88
2.3.2.2. Algılanan Çatışma	88
2.3.2.3. Hissedilen Çatışma	89

2.3.2.4. Açık Çatışma	89
2.3.3. Niteliğine Göre Çatışma Türleri	89
2.3.3.1. Fonksiyonel Çatışmalar	89
2.3.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	90
2.3.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri.....	90
2.3.4.1. Dikey Çatışma	90
2.3.4.2. Yatay Çatışmalar	91
2.3.4.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması.....	91
2.3.5. Diğer Çatışma Türleri.....	91
2.3.5.1. Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri	91
2.3.5.2. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri.....	92
2.4. ÇATIŞMA NEDENLERİ	93
2.4.1. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	94
2.4.1.1. Kişilik	94
2.4.1.2. Statü Farklılıkları	95
2.4.1.3. Amaç Farklılıkları.....	95
2.4.1.4. Algılama Farklılıkları	96
2.4.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	96
2.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü.....	97
2.4.2.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma.....	97
2.4.2.3. Örgütsel Değişim	98

2.4.2.4. Karşılıklı Bağımlılık.....	98
2.4.2.5. Kıt Kaynaklar.....	99
2.4.2.6. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Belirsizlik.....	100
2.4.2.7. Kararlara Katılım ve Ortak Karar Verme.....	100
2.4.2.8. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar.....	101
2.4.2.9. Ödül Sistemi ve Rekabet.....	101
2.4.2.10. Denetim Biçimi.....	102
2.4.2.11. Statü Farklılıkları.....	102
2.4.2.12. Bürokratik Nitelikler.....	103
2.4.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	103
2.4.3.1. Anlam Güçlüğü / Yetersizliği.....	105
2.4.3.2. Yetersiz Bilgi Değişimi.....	105
2.4.3.3. İletişim Kanallarındaki Kirlilik.....	106
2.5. ÇATIŞMA SÜRECİ.....	106
2.6. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI.....	114
2.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	115
2.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	116
2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	117
2.7.1. Çatışma Yönetimi Süreci.....	119
2.7.2. Çatışmanın Teşvik Edilmesi ve Azaltılması.....	122
2.7.2.1. Çatışmanın Teşvik Edilmesi.....	122

2.7.2.1.1. Örgüte Dışarıdan Yeni Elemanlar Alınması.....	122
2.7.2.1.2. Örgütte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemelere Gidilmesi	122
2.7.2.1.3. Örgütün Yeniden Yapılandırılması.....	122
2.7.2.1.4. Rekabetin Teşvik Edilmesi	123
2.7.2.1.5. Uygun Yöneticilerin Seçilmesi.....	123
2.7.2.2. Çatışmanın Azaltılması	123
2.7.3. Çatışma Yönetim Stratejileri	124
2.7.3.1. Robbins Çatışma Yönetim Stratejileri.....	125
2.7.3.2. Rahim ve Bonoma Çatışma Yönetim Stratejileri	126
2.7.3.2.1. Uyma (Ödün Verme).....	128
2.7.3.2.2. Problem Çözme (Bütünleştirme, İşbirliği, Tümleştirme).....	129
2.7.3.2.3. Kaçınma.....	131
2.7.3.2.4. Zorlama (Hükmetme, Üstünlük Kurma)	132
2.7.3.2.5. Uzlaşma	133
3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA KONULARI İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI ...	135
3.1. LİDERLİK TARZLARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	135
3.1.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	135
3.1.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	138
3.2. ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	139
3.2.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	140
3.2.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	141

3.3. LİDERLİK VE ÇATIŞMA KONULARI BİR ARADA İŞLENEN ÇALIŞMALAR.....	144
3.3.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	145
3.3.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	146
4. BÖLÜM: TÜRKİYE’DEKİ BANKA YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNE YÖNELİK BİR ANALİZ.....	151
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	151
4.1.1. Araştırmanın Amacı	151
4.1.2. Araştırmanın Önemi, Kapsamı ve Literatüre Katkıları	153
4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	154
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	154
4.3.1. Evren ve Örneklem.....	154
4.3.2. Veri Toplama Araçları.....	155
4.3.2.1. <i>Kişisel Bilgi Formu</i>	155
4.3.2.2. <i>Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)</i>	156
4.3.2.3. <i>Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği (ROC II)</i>	158
4.3.3. Verilerin Analizi	159
4.4. BULGULAR	159
4.4.1. Örnekleme İlişkin Genel Bulgular.....	160
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	170

4.4.3. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler	172
4.4.4. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler	174
4.4.5. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri	176
4.4.6. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri	177
4.4.7. Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Görev Yaptıkları Bölge Açısından Karşılaştırılması	178
4.4.8. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejilerinin Görev Yaptıkları Bölge Açısından Karşılaştırılması	180
4.4.9. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması.....	182
4.4.10. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejilerinin Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması	187
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	195
KAYNAKÇA.....	202
EKLER.....	221
ÖZGEÇMİŞ	225

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Liderlik Teorileri Özeti ve Tarihsel Gelişim	6
Tablo 1.2. Likert'in Sistem 4 Modeli	35
Tablo 1.3. Yol-Amaç Teorisi - Liderlik Tarzını Durumla Uyumlaştırma	40
Tablo 1.4. Vroom ve Yetton Modelinde Karar Alma Tarzları	44
Tablo 1.5. Yeni ve Eski Liderlik Tarzları	50
Tablo 1.6. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderin Davranışsal Bileşenleri.....	53
Tablo 4.1. MLQ'da Yer Alan Boyutlara İlişkin Örnek İfadeler	157
Tablo 4.2. ROC II'de Yer Alan Boyutlara İlişkin Örnek İfadeler	158
Tablo 4.3. İllerin Bölgelere Göre Dağılımı.....	168
Tablo 4.4. MLQ Cronbach Alfa Katsayıları	171
Tablo 4.5. ROC II ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Katsayıları	172
Tablo 4.6. Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler.....	173
Tablo 4.7. Yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler.....	175
Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri.....	176
Tablo 4.9. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri.....	177
Tablo 4.10. Görev Yapılan Bölge ile Sergilenen Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	179

Tablo 4.11. Görev Yapılan Bölge ile Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	180
Tablo 4.12. Kaçınma Stratejilerinin Görev Yapılan Bölgeye Göre Farklılaşması	181
Tablo 4.13. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	183
Tablo 4.14. Yöneticilerin Medeni Durumları ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	184
Tablo 4.15. Yöneticilerin Yaşları ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	184
Tablo 4.16. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	185
Tablo 4.17. Yöneticilik Tecrübesi ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	186
Tablo 4.18. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	187
Tablo 4.19. Yöneticilerin Medeni Durumları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları.....	189
Tablo 4.20. Yöneticilerin Yaşları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	190
Tablo 4.21. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları.....	191
Tablo 4.22. Uyuma ve Uzlaşma Stratejilerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması .	192
Tablo 4.23. Yöneticilik Tecrübesi ile Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları	193

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Liderlik Alanı	8
Şekil 1.2. Liderlik - Yöneticilik Matrisi	14
Şekil 1.3. Ohio Liderlik Modeli.....	28
Şekil 1.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı	31
Şekil 1.5. Fiedler'in Durumsallık Teorisi	38
Şekil 1.6. Görev ve İlişki Boyutlarına Dayanarak Belirlenen Dört Davranış Biçimi.....	41
Şekil 1.7. Üç Boyutlu Liderlik Modeli	42
Şekil 1.8. Karar Ağacı.....	45
Şekil 1.9. Liderlik Yaşam Döngüsü Modeli	47
Şekil 1.10. Etkileşimci Liderlik Süreci.....	56
Şekil 1.11. Dönüşümcü Liderlik	63
Şekil 1.12. Liderlik Modelleri - Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutları	67
Şekil 2.1. Çatışma ve Performans	84
Şekil 2.2. İletişim Süreci.....	104
Şekil 2.3. Robbins Çatışma Süreci.....	107
Şekil 2.4. Rahim Çatışma Süreci	110
Şekil 2.5. Çatışma Yönetim Süreci	119
Şekil 2.6. Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stratejileri	128
Şekil 4. 1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	160
Şekil 4. 2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	161

Şekil 4. 3. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları ...	162
Şekil 4. 4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	163
Şekil 4. 5. Yöneticilerin Tecrübe Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları ..	164
Şekil 4. 6. Yöneticilerin Görev Yaptıkları ile Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	165
Şekil 4. 7. Veri Dönüşlerine Göre Türkiye Haritası	167
Şekil 4. 8. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Bölgeye Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı	169

KISALTMALAR LİSTESİ

- BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- LMX : Lider-Üye Etkileşimi Teorisi
- MLQ : Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Short)
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
- ROC-II : The Rahim Organizational Conflict Inventory-II
Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği

GİRİŞ

İnsanların yürütmüş oldukları tüm faaliyetlerde en temel amaç ihtiyaçların giderilmesidir. Kaynakların kıt olduğu gerçeği ve insan ihtiyaçlarının her geçen gün artması ihtiyaçların giderilmesi sürecini hem zorlaştırmakta hem de daha önemli hale getirmektedir. Bu kapsamda ekonomik sistemin temel fonksiyonu üretim için gerekli olan kaynakların bölüşümünü sağlamak ve bu sayede ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmaktır. Ekonomik sistemi oluşturan unsurlardan biri de finansal piyasalardır. Finansal piyasalar, tasarruf sahiplerinin ellerinde bulundurdukları fon fazlasının fona ihtiyaç duyanlara aktarıldığı piyasalardır. Bu özelliği ile finansal piyasalar ülke kalkınmasında önemli roller üstlenmektedir. Finansal piyasalardaki üç temel unsur fon arz edenler, fon talep edenler ve aracı kurumlardır. Bu piyasaların işleyişi aracı kurumlar üzerinden sağlanmaktadır ve bu aracı kurumlardan en önemlisi bankalardır.

Bankalar, tasarruf sahiplerinin ellerinde bulunan fonları, yatırım yapmak için kaynağa ihtiyacı olan kişilere aktaran, kısmi rezerv sistemi kapsamında mevduat parası yaratan ve kişilerin değerli varlıklarını güven içinde saklamalarını sağlayan kuruluşlardır. Yürütmekte olduğu bu fonksiyonlar çerçevesinde bankalar finansal sistemlerin işleyişinde ve ülke ekonomilerinin gelişiminde büyük öneme sahip aracı kurumlardır ve bankaların önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bankalar yürütmekte oldukları bu faaliyetleri istenilen şekilde devam ettirdikleri sürece ülke ekonomilerinin gelişimine katkı sağlarken, beklentiler dışına çıkıp olumsuz faaliyetler içine girdiklerinde ülke ekonomilerini felakete sürükleyecek sonuçlar da doğurabilirler. Bankacılık sektöründeki aksaklıkların neden olduğu krizlerin etkileri bazı ülkelerde etkilerini halen sürdürmektedir.

Finansal işleyişteki rollerinin yanı sıra, bankalar kâr amacı güden birer örgüt olarak da büyük önem arz etmektedirler. Sektöre ilişkin rakamsal büyüklükler, bu yönüyle, bankaların ülke ekonomileri açısından önemini açıkça ortaya koymaktadır.¹

Bu açıklamalar bankaların ülke ekonomileri açısından taşımış oldukları öneme ilişkin iki noktaya işaret etmektedir:

- Finansal sistemin işleyişinde aracı kurum olarak bankalar,
- Kâr amacı güden örgütler olarak bankalar ve oluşturdukları sektörel büyüklük.

Bir örgütün amacı ne olursa olsun (kâr, sosyal yardım, vs.) bu amacına ulaşması için gerekli olan en önemli unsur yöneticidir. Amaçlara ulaşmak için örgütsel tüm unsurların eşgüdüm halinde kullanılması faaliyetine yönetim, bu faaliyetleri yürüten kişiye ise yönetici denir. Vries (2007: 85), bir örgütteki başarı ya da başarısızlığı belirleyen unsurun o örgütteki yöneticilerin çalışma tarzları olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamı günümüz örgütlerinde başarı için klasik anlamda bir yöneticiden daha çoğunu gerektirmektedir. Welch'in deyimi ile "kolaylaştırandan çok denetleyen, basitleştirenden çok karmaşıklaştıran, hızlandırandan çok hükmeden" yöneticiler yerine "işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonlarıyla insanları esinlendiren" liderlere (Slater, 2000: 28) ihtiyaç duyulmaktadır. O halde başarı ancak liderlik özelliklerine sahip yöneticilerle elde edilebilecektir.

¹ Türk Bankacılık Sektörü'nün aktif büyüklüğü Haziran 2013 itibarıyla 1.528 milyar TL'ye ulaşmıştır (BDDK, 2013/3: 5). Ayrıca sektörün Haziran 2013 itibarıyla dönem net kârı 13.859 milyon TL düzeyinde olup, önceki yılın aynı dönemine göre 2.285 milyon TL artmıştır (BDDK, 2013/3: 7).

Örgütler açısından yöneticileri önemli kılan bir diğer neden örgütlerde yaşanan çatışmalardır. En basit anlamıyla çatışma kişilerin yaşamış oldukları fikirsel ayrışma olarak tanımlanabilir. Bu ayrışma iyi şekilde yönetildiğinde başarı kaynağı olabileceği gibi, kötü yönetildiğinde tümüyle yıkıcı sonuçlara da neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel çatışmaları iyi şekilde yönetecek özelliklere sahip olmaları ve başarıya giden yolda bir araç olarak kullanmaları gerekmektedir. Daha önce belirtilen nedenlerle çatışmayı örgüt lehine kullanacak yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip yöneticiler olması beklenir.

Sonuç olarak ülke ekonomileri açısından bankaların ve örgütsel başarı açısından çatışma yönetimi ile yöneticilerin fonksiyonları göz önünde bulundurulduğunda banka yöneticilerinin liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin araştırılmasının çok boyutlu bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacını besleyen bu temel düşünce çerçevesinde çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda liderlik ve ilişkili olduğu kavramlar, liderlik özellikleri, liderlik teorileri ve liderlik tarzları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde çatışma kavramı, çatışmaya ilişkin yaklaşımlar, çatışma nedenleri, türleri ve süreci ile çatışmanın sonuçları açıklanmıştır. Bu açıklamalar ışığında çatışma yönetimi, çatışma yönetim süreci ve stratejileri açıklanmış ve çatışmanın iyi şekilde yönetilmesinin örgütler açısından önemi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri ile ilgili daha önce yapılmış olan yurt dışı ve yurt içinden çalışmalara değinilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde banka yöneticilerinin liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ve Çatışma Yönetim

Stratejileri Ölçeği (ROC-II) aracılığı ile elde edilen veriler kapsamında belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sonuçlarına dönük çeşitli analizler (güvenilirlik analizi, pearson korelasyon testi, regresyon analizi, bağımsız örneklemeler için t-testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova) ayrıca Scheffe ve LSD çoklu karşılaştırma testleri) yapılmış ve ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışma, elde edilen sonuçlar kapsamında geliştirilen önerilerle son bulmuştur.

1.BÖLÜM: LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

1.1.LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Günümüzde değişim her zamankinden daha çok yaşanmaktadır. İnsan ihtiyaç ve beklentilerinden zevklere, bilgiden teknolojiye hayatımızdaki hemen her şey sık sık değişim göstermektedir. Bu değişimden en çok etkilenenlerin başında örgütler gelmektedir. Örgütler aynı zamanda değişim sürecinin yaşanmasında büyük etkisi olan unsurlardan biridir. Değişimin daha iyiye doğru bir yöneliş olduğu düşünülecek olursa her değişim yeni bir fırsat olarak örgütlere yansımaktadır. Bu süreç beraberinde örgütler açısından rekabet ortamını da getirmektedir. Günümüzde örgütlerin küresel bir pazarda faaliyet gösterdikleri düşünüldüğünde bu rekabetin yoğunluğu daha iyi anlaşılmaktadır. Örgütlerin böyle bir pazarda ayakta kalabilmelerinin yolu rekabet üstünlüğünden geçmektedir. Rekabet üstünlüğü ise örgütün finansal, teknolojik ve beşeri unsurlarının rakiplere göre daha iyi kullanılmasıyla elde edilebilecektir.

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında en önemli unsur diğer tüm unsurlardan verimli şekilde yararlanılmasını sağlayacak olan beşeri kaynaklardır. Ayrıca finansal ve teknolojik gerekliliklere ulaşma imkânı her örgüt için aynıken, işine değer katan ve üstün performans gösteren bir çalışan yapısına ulaşmak böyle değildir. Beşeri kaynakları örgütler açısından rekabet üstünlüğü unsuru yapan en önemli nokta ise geleceğe dönük vizyon ve misyonları nedeniyle liderlerdir. Liderin olmadığı sosyal veya örgütsel bir yapının başarılı olma imkânı bulunmamaktadır.

Liderlik, çok uzun zamandan beri üzerinde çalışılmakta olan bir konudur. Önceleri askeri, politik ve dini alanlarla ilişkilendirilen liderlik kavramı, sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da değişmiş ve gelişmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Liderlik ile

ilgili ilk bilimsel çalışmalar işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemi'ne dayanmaktadır. Ancak, literatürde 1980'li yıllara kadar liderlik teorileri olarak adlandırılan üç ana yaklaşımda (özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları) sözü edilen örgütsel lider ve liderlik olgularının anlamı 1980'lerden sonra oldukça radikal bir değişim göstermiştir. Bugün, söz konusu yaklaşımların örgütsel lider ve liderlik yerine, “yönetim ve yöneticilik” yaklaşımları olarak değerlendirildiği görülmektedir. Lider ve liderlik kavramları ise daha çok değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin oluşturulması çerçevesinde ele alınmaktadır (Kılınç, 2002: 84).

Tablo 1.1. Liderlik Teorileri Özeti ve Tarihsel Gelişim

Teori	Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
1- Özellikler Teorisi	1907-1947	<ul style="list-style-type: none"> * Bir liderin olağanüstü ya da bahsedilmiş nitelikleri vardır. * Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptirler. * Liderler, kendilerini izleyicilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptirler. 	<ul style="list-style-type: none"> * Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz. * Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. * Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve izleyicilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2- Davranışsal Teoriler	1950'ler-1960'lar	<ul style="list-style-type: none"> * Liderliğin tek yolu vardır. * İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamaya dönük çalışmalar başarısız olmuştur.
3- Durumsal Teoriler	1950'ler-1980'lerin başı	<ul style="list-style-type: none"> * Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar. * Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. * Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Birçok durumsallık teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir örnekler yapılabilmemesini güçleştirmektedir. * Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
4-Modern Liderlik Tarzları			
4.1. Etki/Karizma	1920'lerin ortası-1977 sonrası	<ul style="list-style-type: none"> * Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Lider-izleyici etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.
4.2. İlişkisel (Dönüştürücü, Liderlik, Hizmetkâr Liderlik)	1978'den günümüze	<ul style="list-style-type: none"> * Liderlik kişisel bir süreçtir. * Liderlik paylaşılan bir süreçtir. * Lider- izleyici ilişkisine önem verilmesi gerekir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Araştırma eksikliği * Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekliliği. * İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesinin zor olması.

Kaynak: Komives ve ark.,1998; akt. Akiş, 2004: 15.

Tablo 1.1.'de liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi ve özellikleri gösterilmektedir. Teorilere ilişkin ayrıntılı açıklamalara daha sonra yer verileceğinden burada ayrıca bir açıklama yapılmamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı ve Tablo 1.1.'de görüldüğü üzere liderlikle ilgili çalışmalar 1900'lü yıllarda yoğunlaşmaya başlamış, yoğunluk artarak devam etmiş ve günümüze kadar gelinmiştir. Bu çalışmalar neticesinde liderliğe (leadership) ilişkin farklı bakış açılarını yansıtan çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2011: 110).

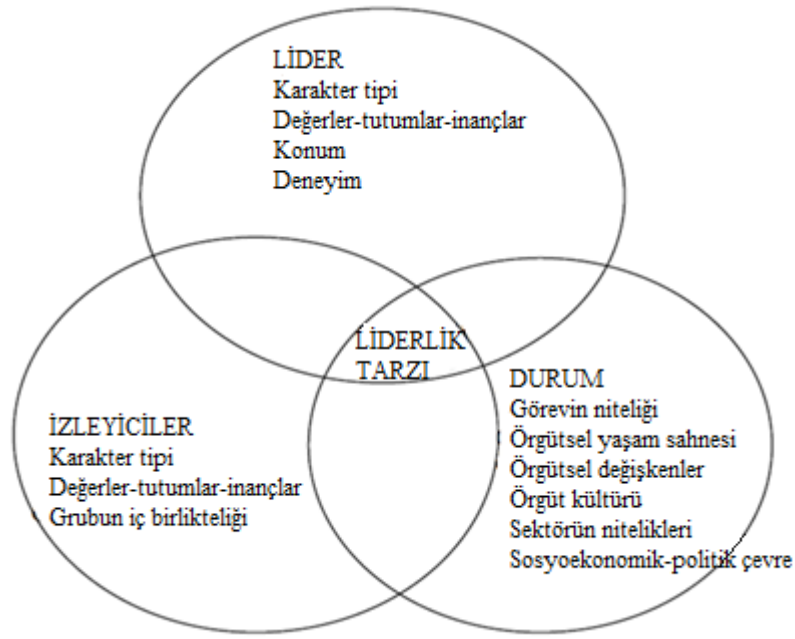
Liderlik, örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün tüm çalışanlarınca benimsenmesinin sağlanması ve vizyona ulaşmaya yönelik değişimlerin örgütselleştirilmesi sürecidir (Ünal, 2012:70).

Liderlik, örgütü, o örgütteki insanları ve örgütsel tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir (Şahin ve ark., 2004: 658).

Bir başka tanıma göre liderlik, “bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi” olarak nitelendirilen lider (l) ile izleyicileri (i) arasında belirli durumlarda (d) ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünülebilir. Bu tanıma göre bir fonksiyon olarak liderlik şöyle gösterilebilir (Şimşek, 1998:176):

$$\text{Liderlik} = f(l, i, d)$$

Bu fonksiyonun şekilsel ifadesi Şekil 1.1.'de gösterilmiştir (Vries, 2007: 202):



Şekil 1.1. Liderlik Alanı

Yukarıdaki tanımlar genel olarak incelendiğinde dikkat çeken noktalardan hareketle liderlik, amaçlara ve amaçların ötesine ulaşma noktasında ufuk açıcı vizyonu ile insanları etkileme güç ve yeteneğine sahip kişi tarafından yürütülen ilişkisel bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreci yürüten kişiye ise lider (leader) denir.

Lider kavramıyla ilgili olarak yapılan diğer bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında faaliyete geçirebilecek kişi olarak tanımlanabilir (Aykan, 2004: 215).

Lider, ortak amaçlara ulaşmak için küme üyelerinin kendisine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran, 2004: 67).

Lider, örgütün misyonunu, temel amaçlarını ve vizyonunu belirleyen, uygun stratejileri oluşturan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 411).

Lider, bir amaca ulaşmak için insanları peşinden sürükleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 215).

Liderlik sürecinin daha iyi anlaşılması amacıyla “bir liderlerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır.

1.2.LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderlik sürecinin en önemli unsuru sürecin baş aktörü olan liderdir. Liderin başarısı içinde bulunulan durumla birlikte liderin sahip olduğu özelliklere de bağlıdır. Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ile sonradan da öğrenilebileceği noktasındaki fikir ayrışmaları arasında liderin sahip olduğu özellikler çalışmalara konu olmuş ve başarıda etkili olduğu düşünülen çok sayıda özellik sayılmıştır. Vries (2007: 272), liderliğin muhtemelen doğuştan gelen ve sonradan kazanılan faktörlerin bir kombinasyonu olduğunu, bundan daha önemli olanın geleceğin liderini arayan örgütlerin, “her hangi birisini” doğru insan olacak şekilde yetiştirmek yerine, “doğru insanı” seçmeye başlamaları gerektiğini belirtmiştir.

Liderin başarısı açısından kendisinde bulunması gereken bazı özellikler aşağıda sıralanmıştır. Bu özellikler aynı zamanda doğru insanı seçerken dikkat edilmesi gereken özellikler olarak da değerlendirilebilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 300-301; Özsalmalı, 2005: 140-141; Doruk, 2012: 128-139; Gökçe ve Şahin, 2001: 185):

Lider...

- Karizmatik olmalıdır.
- Misyon ve vizyon sahibi olmalıdır.
- Aktivist olmalı ve kendini geliştirmeye önem vermelidir.

- Planlamaya özen göstermeli, öncelikler listesi hazırlamalı ve hızlı şekilde doğru karar vermelidir.
- Değişim yanlısı olmalı ve değişimin yapıcı etkisinden yararlanmalıdır.
- İletişim becerilerine sahip olmalıdır.
- Cesur olmalı, risk almalı ve riske teşvik etmelidir.
- Yaratıcılığa önem vermeli ve izleyenlerini yaratıcı düşünceleri için desteklemelidir.
- Muhalefeti teşvik etmeli ve baskılamamalıdır.
- Olumsuzluklara karşı her an hazır bulunmalıdır.
- Astlarına güven duymalı ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat vermelidir.

Lider ayrıca...

- Üstün bir kişilik sahibi, ahlâklı, olgun, dürüst, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmalıdır.
- İnsanî yönden gelişmiş olmalı ve çalışanlarına öncelikle insan olarak değer vermelidir.
- İşin ahlâksal değerlerine en yüce şekilde sahip çıkmalıdır.
- En zor şartlarda bile umutsuzluğa kapılmamalıdır.
- Astları eşitlik ve hakkaniyet esasına göre yönetmelidir.
- Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmalıdır.

Liderlikle ilgili sayılan özelliklere bakıldığında bu özelliklerin iki ayrı boyutta toplanabileceği düşünülmektedir. Bu boyutlardan birincisi karizma, iletişim becerisi ve cesaret gibi özelliklerin yer aldığı “şekilsel boyut”, ikincisi ise dürüstlük, alçak gönüllülük ve ahlâk gibi özelliklerin yer aldığı “anlamsal (değer odaklı) boyut” olarak isimlendirilebilir. Günümüzde liderlik literatüründe bu iki boyuta da önem verilmekle

birlikte genel eğilimin şekilsel boyut açısından ağır bastığı, anlamsal boyuta (ilgi hızla artmakla birlikte) gereken önemin halen verilmediği söylenebilir.

Literatür bir tarafa özellikle Türkiye açısından, toplumun temel değerlerinin aksine, genel düşünce yapısının liderliğin anlamsal boyutunu büyük oranda yok saydığı düşünülmektedir. Alçak gönüllülüğün zayıf kişilik yapısı ve dürüstlüğün para etmeyen bir olgu olarak görüldüğü, ahlâk ve doğrulukla çok iyi gelir elde etmenin yan yana getirilmediği bir ortamda bu özelliklere sahip kişilerin lider olarak görülmesini beklemek çok gerçekçi bir beklenti olmayacaktır. Türk toplumundaki güncel yapının aksine, literatürdeki bu yönde eğilime uygun olarak çalışma içinde liderliğin anlamsal yönüne yeri geldikçe değinilecektir. Bu çerçevede liderliğin anlamsal yönü olarak adlandırdığımız ve literatürde anlamını dönüşümcü liderlik tarzında bulan yaklaşıma özel önem verilmiştir. Bu kapsamda Türk toplumundaki yanlış algının değişmesine dönük bir çaba ortaya konulmak istenmiştir. Çünkü liderlik sürecinden beklenen kazanımlara ulaşmanın yolunun liderliğin iki boyutuna da gereken önemin verilmesinden geçtiği düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilen durumun bankacılık sektörü açısından da farklı olmadığı düşünülmektedir. Bankacılık sektörü yoğun rekabetin yaşandığı ve buna bağlı olarak çalışanlar tarafından performans baskısının en yoğun hissedildiği sektörlerden biridir. Bu sektörel rekabet ve performans baskısı “kazanmak için her yol mubahtır” anlayışını beraberinde getirmektedir. Bu süreç ise sektöre ve çalışanlara dönük güven sorgulamaları yaratmaktadır. Günümüzde hâkim olan anlayış kârlılık açısından çok iyi tablolar ortaya çıkarmakla birlikte sektör açısından en önemli unsurun “güven” olduğu düşünüldüğünde bu anlayışın uzun vadede zararlara neden olabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan banka liderlerinin de liderliğin anlamsal yönüne eğilmeleri gerekmektedir. Bu, bankacılık

sektörü açısından en büyük kazanımlardan biri olacaktır. Çünkü uzun vadede kazançlı çıkanların “her şeye rağmen” kazananlar değil, “müşterinin güvenini” kazananlar olacağı düşünülmektedir.

1.3.LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

21. yüzyılda birçok alanda yaşanan değişim süreci yönetim alanında da kendini yoğun bir şekilde hissettirmekte, değişimlere neden olmaktadır. Özellikle rekabetteki artış ve insan beklentilerindeki değişim, aynı işleyişin yıllarca sürdürüldüğü bir yönetim anlayışını geçersiz kılmaya başlamıştır. Bununla birlikte aynı süreç yönetimlerin ancak sürekli değişim ve gelişim ile hayatlarını sürdürebileceklerini göstermiştir. Değişimin süreklileştiği bir ortamda eski yönetim anlayışıyla ilerlemek mümkün olmadığından yöneticiler için de değişimin vaktinin geldiği görülmüştür.

Bir kişi yönetici olamadan lider olabileceği gibi, lider olmadan yönetici de olabilir (Yukl, 1989: 253). Yani yöneticilik ile liderlik birbirinden farklı ifadeler olmakla beraber, bugün “yönetici” ve “lider” kavramları tek başına yeterli olamamaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 152). Artık örgütler; yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde, sadece görevine endeksli yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye daha fazla önem veren, toplumun beklentilerini daha iyi tahmin edip, örgütünü buna göre yeniden yapılandırma sürecinde cesur davranan liderlerle çalışmak durumundadır (Çağlar, 2004: 7). İşte günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu bu özelliklere sahip yöneticiler “lider-yöneticiler” olarak isimlendirilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 152).

Yönetici ile lider arasındaki ortak özellik, her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır. Bununla birlikte yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir

kavramı ifade etmektedir. Liderliğin oluşması için ise biçimsel bir örgüt yapısının varlığı şart değildir (Tengilimoğlu, 2005: 3). Yönetici; otorite, hiyerarşi ve prestije dayanarak karar alan ve işleri doğru şekilde yapmaya çalışan kontrol merkezli bir kişiyken (Şahin ve ark., 2004: 664), lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, amaç ve misyon belirleyip bunlardan hareketle yol gösteren kişidir (Eraslan, 2004: 8).

Maccoby'e göre yöneticiler herhangi bir işi icra eden kişilerdir, çalışma planları ve bütçeler hazırlar ve bunların ilerlemesini izlerler. Liderler ise örgütsel değişimi sağlayan, çalışanlara enerji veren ve onları ikna edip ateşleyen kişidir. Buna göre yönetim; planlama, bütçeleme, değerlendirme ve kolaylaştırma faaliyetlerini yürüten bir fonksiyondur. Liderlik ise motive etme, yetenek seçme, güven inşa etme ve koçluk yapma faaliyetlerine dönük bir ilişkidir (Maccoby, 2000: 57-58).

21. yüzyılda hayatta kalmak için yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç olduğunu belirten Bennis, yönetici ile lider arasındaki farklılıkları şu şekilde belirtmektedir (Bennis, 1992: 166-167):

- * Yönetici yönetir, lider yenilik yapar.
- * Yönetici kopyalar, lider orijinaldir.
- * Yönetici mevcudu sürdürür, lider geliştirir.
- * Yönetici sistem ve yapı üzerinde dururken, lider insanlar üzerinde durur.
- * Yönetici kontrol eder, lider güven ilham eder.
- * Yönetici dar bir bakış açısına sahipken, lider geniş bir bakış açısına sahiptir.
- * Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorarken, lider ne ve neden diye sorar.
- * Yönetici sonuçlara bakar, lider ufukta belirene.
- * Yönetici taklit eder, lider icat eder.
- * Yönetici statükoyu kabul eder, lider meydan okur.

* Yönetici klasik “iyi çalışan”, lider kendi istediğini yapan kişidir.

* Yönetici doğru şeyler yapar; lider doğru olanı yapar.

Bennis (1992: 166-167) tarafından belirtilen lider ve yönetici arasındaki farklılıklar, Vries (2007: 234-235) tarafından belirtilen farklılıklarla büyük benzerlikler göstermektedir. Bununla birlikte araştırmacılar yöneticiliğe duyulan ihtiyaç yönünden ayrılmaktadır. Bu ayrışma yalnız adı geçen iki araştırmacı arasında yaşanılmamaktadır.

Vries , “Hem liderlik hem yöneticiliğe ihtiyacımız vardır. Bir fikir insanı olmak iyidir ama gerçeklikten uzaklaşmak pahasına değil. Vizyon sahibi liderler vizyonlarını uygulamak için geçerli adımları atmadıkları sürece liderlik yapıyor sayılmazlar. Aynı şekilde yöneticiler de hangi yöne gittiklerini bilmeden çok iyi bildikleri adımları atamazlar. O nedenle yöneticileri sadece evrakla uğraşan bürokratlar diye öcüleştirmek yerine bütün liderleri yönetici yeteneklerini geliştirmeye davet etmeliyiz.” demekte ve görüşlerini aşağıdaki matrisle somutlaştırmaktadır (Vries, 2007:235):



Şekil 1.2. Liderlik - Yöneticilik Matrisi

Liderlik-yöneticilik matrisi, örgütlerin ihtiyaç duyduğu lider profilini çok net şekilde ortaya koyması açısından dikkat çekicidir. Günümüzde başarı için hem liderlik etkinliği hem de yöneticilik verimliliği yüksek olan “yıldızlar”a ihtiyaç duyulduğu genel kabul görmektedir. Bir yöneticiyi ya da lideri yıldızlar kategorisine yükselten önemli unsurlardan birinin sahip olduğu güç ve bu gücü kullanabilme becerisi olduğu düşünülmektedir.

1.4.LİDERLİK VE GÜÇ

En sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Bu tanımdan ve daha önce belirtilen tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin olarak kullanma becerisine bağlıdır (Eraslan, 2004: 12).

Güç, kaynaklar üzerinde kontrol (Mecanic, 1962), bir kişilik özelliği (McClelland, 1975), davranışını değiştirme konusunda direnç gösteren hedefin üstesinden gelme yeteneği (Dahl, 1957; Emerson, 1962), daha basit olarak otorite (Benner, 1984) ya da işleri halledebilme yeteneği (Salancik ve Pfeffer, 1977) olarak birçok farklı yönden tanımlanmıştır (Akt. Nesler ve ark., 2006: 750).

Güç en genel anlamda “bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkileme ve denetleme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Gücün tanımlanmasında kullanılan bağımlılık yaklaşımına göre “bir örgüt içinde bir üyenin diğer üye üzerindeki gücü, üyelerin birbirlerine olan bağımlılıkları ile ilişkilidir” (Sinanoğlu, 1997). Buna göre lider ile izleyicileri arasındaki bağımlılık ne kadar artarsa amaca dönük faaliyetler artacak, tarafları bağımlılığın dışına çekecek ihtimaller arttığında ise amaç birlikteliğine dönük faaliyetler azalacaktır.

Başka bir tanımlamayla güç, başkalarının istek ve direnişlerine rağmen bir takım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesidir (Özkalp ve Kırel, 2011: 545). Güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı güç alanı (domain of power) olarak ifade edilir. Güç konusu (scope of power), güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini gösterirken, güç kaynakları (sources of power), kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlanmakta olduğunu belirtir (Şimşek, 1998: 168). Güç kaynakları konusunda açıklama yapmadan önce güç kavramı ile karıştırılan bazı kavramları açıklamak yararlı olacaktır.

Güç kavramı, kendisine benzerlikleri nedeniyle otorite, yetki ve etkileme kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılsalar da farklı kavramlardır.

- **Otorite**, gücün kurumsallaşmış biçimidir (Güney, 2007: 36).
- **Yetki**, Fayol'a göre, emir verme ve itaat bekleme hakkıdır ve bu hak bulunulan makama bağlıdır (Can ve ark., 2006: 271). O halde yetki liderin gücüne ilişkin örgüt otoriteleri tarafından verilen kullanım hakkı olarak ifade edilebilir. Yetkinin sorumluluklar kapsamında tam olarak verilmesi liderin başarısı açısından önemlidir.
- **Etkileme**, örgütlerde kişiler veya grupların davranışlarında değişime yol açma olarak tanımlanabilir (Kast ve Rosenzweig, 1974: 329; akt. Tekarslan ve ark., 2000: 121). Kişi veya grup, liderin kendisine uyguladığı güçten dolayı amaç yönünde faaliyetler yürütüyorsa etkileme gerçekleşmektedir denebilir.

1.4.1. Güç Türleri

Liderin etkinliği ve genel olarak liderlik konusu açısından önemi nedeniyle güç türlerinin açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.4.1.1.Yasal Güç (Biçimsel Güç)

Grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya tayinle belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder (Şimşek, 1998:168).

1.4.1.2.Ödüllendirme Gücü

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. İzleyenlerin ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile liderin isteklerine uymalarını ifade etmektedir. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarını elinde bulunduruyorsa astlarını etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Ünal, 2012: 74).

Ödüllendirme gücüne ücret artışı, prim, hediye gibi maddi unsurlarla ulaşılabileceği gibi takdir etme, iltimas tanıma, sosyal destek sağlama gibi manevi unsurlarla da ulaşılabileceği düşünülmektedir.

1.4.1.3.Zorlayıcı Güç (Cezalandırma Gücü)

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fiziki güç kullanımından, silâh kullanmaya ve örgütlerde yöneticilerin işe son verme, başka göreve atama, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, çalışanların onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2003: 568).

Ceza gücünün aceleci şekilde veya aşırı düzeyde kullanılması işten ayrılma gibi maliyetlere neden olabileceği gibi, ödül gücünün aynı şekilde kullanımı, sürekli ödül bekleme ve ulaşamayınca eskisine oranla daha az performans gösterme gibi sonuçlara neden olabilecektir. Maddi veya manevi ödüller konusunda hassas olan gruplarda adaletten en küçük sapma bile adaletsizliğe uğradığını düşünen astlar açısından performans düşüklüğü ve hatta işten ayrılmaya kadar giden sonuçlar doğurabilecektir. Aynı ceza ve ödül gücü uygulamaları eğitim, gelir düzeyi ve statü gibi özellikler açısından farklılaşan gruplarda çok farklı etkiler uyandırabilecektir.

1.4.1.4.Uzmanlık Gücü

Bilgiye, deneyime ya da kimsede olmayan özel bir yeteneğe dayalı güçtür (Can ve ark., 2006: 272). Liderin uzmanlık vasfı ne kadar yüksek ve insanlardan ne kadar ayırıştırıcıysa ayrıca bu bilgi astlarca ne kadar çok algılanıyorsa gücün o kadar kuvvetli olması beklenir.

1.4.1.5.Karizmatik Güç (Beğeniye Dayalı Güç)

Kişisel güç olarak da adlandırılan bu güç, örnek alınan ve hayranlık duyulan kişisel özelliklere sahip kişilerin tanımlanmasına dayanır. Eğer biri seviliyor, ona saygı duyuluyor ve hayran kalınıyorsa, o kişinin hayranı olanlar üzerinde gücü ve etkisi olduğu söylenebilir, çünkü kişiler ondan memnundurlar (Robbins ve Judge, 2013: 423).

Örgütsel yaşamın nesnel yönlerine dayalı ve görece sabit olan ödüllendirme-cezalandırma gücü ve yasal güç ile karşılaştırıldığında karizmatik güç daha soyuttur. Liderin kişilik, entelektüel birikim ve tutumlarını beğenen izleyenler çeşitli şekillerde liderle özdeşleşirler, liderin yönetim felsefesini benimseyerek örnek almaya çalışırlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 313).

Sonuç olarak, liderin başarısında etkili olan önemli unsurlardan birinin güç olduğu düşünülmektedir. Gücü elinde bulunduran ve amaçları yönünde etkili şekilde kullanan liderin başarılı olması beklenir. Bu anlamda güç kaynaklarının tümüne sahip olan ve bunları gereklilik durumuna göre iyi şekilde kullanan liderin günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu lider olduğu söylenebilir.

1.5.LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik oluşumunu belirleyen faktörlerin neler olduğu, hangi koşullarda ne tür liderlik yönelimlerinin uygun olduğu, lider olarak seçilen kişilerin ne gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği türünden sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. (Akbaba ve Erenler, 2008: 23). Bu teoriler liderliği ele alış biçimlerine göre farklılaşmaktadırlar. Bazı çalışmalar liderliği, liderin özelliği ile ilişkilendirmekte, bazı çalışmalar liderliği koşullara bağlı olarak araştırma konusu yapmakta, bazı çalışmalar ise liderliği izleyicilerinden hareketle araştırmaktadır (Özalp ve ark., 2012: 55).

Ortaya çıkan bu teorileri dört temel başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsal teoriler ve daha sonraki dönemde oluşan modern teorilerdir (Bakınız sy.6, Tablo 1.1.). Bütün bu teoriler incelendiğinde görülmektedir ki hangi açıdan bakılırsa bakılsın sonucu etkileyen en önemli unsur liderin nasıl bir yönetim tarzı belirlediğidir. Çünkü liderin belirleyeceği yönetim tarzı onun kişilik özelliklerinden, amaçlarından ve zamandan bağımsız olmayacaktır. Bunun sonucunda da bir liderlik tarzı ortaya çıkacaktır. Bu tarz, örgüt üyelerini ya da izleyenleri etkileyen en önemli hususlardan biri olarak görülmektedir (Taşdemir, 2009: 156-157).

1.5.1.Özellikler Teorisi (Traits Approach)

Kişilerin kalabalıklar arasından sıyrılıp lider olarak kendilerini ispatlamalarının ardında yatan nedenin ne olduğu her zaman merak konusu olmuştur. Bu konuda yapılan (daha önce tarihsel seyri verilen) ilk araştırmalar söz konusu merakın giderilmesinde liderin özelliklerini ön plana çıkarmıştır (Komives ve ark.,1998; akt. Akiş, 2004: 15).

1950 öncesinde liderlikle ilgili yapılan bu tür araştırmalara bakıldığında, daha çok etkin olan ve olmayan liderlerin, özellikle yapısal donanımları gereği, kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaç edindikleri görülmektedir. O dönemin araştırmalarına bakıldığında, “bazıları lider doğar” varsayımının ve lider denen bu büyük adamı tanımlayan kişilik özelliklerini yakalayabilme tutkusunun baskın olduğu görülmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

Bu kapsamda dikkat çeken çalışmalardan Thomas Carlyle’ın “Büyük Adamlar Okulu” teorisi (1840), tarihin büyük adamların öz geçmişlerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Bu görüş zamanla yerini insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi yaklaşıma bırakmıştır (Şimşek, 1998:177).

“Lideri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir?” sorusuna cevap arayan teoride (Doruk, 2012: 130) zaman içinde bazı farklılaşmalar olsa da hiçbir zaman etkili liderlik için gereken özellikler ve nitelikler konusunda hemfikir olunamamıştır. Düşünürlerin üzerinde tartıştıkları, ancak fikir birliğine varamadıkları lidere ilişkin özellikler dört grup altında toplanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 296):

- Fiziksel Özellikler: Boy, ağırlık, güç, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, çekicilik düzeyi vb.

- Düşünsel Özellikler; Zekâ, öngörü yeteneği, inisiyatif kullanabilme, kararlılık, sorumluluk alabilme, girişimcilik ruhu, risk üstlenebilme, kendini geliştirmeye önem verme, vizyon sahibi olma vb.
- Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme ve motive etme yeteneği, başarıya duygusunun yüksekliği, hırs vb.
- Sosyal Özellikler: İletişim yeteneği ve yetkinliği, arkadaş canlısı-sevecen kişilik, güvenilirlik, dışa dönük sosyal yapı vb.

Teoriye göre, bu özelliklere grubun geneline oranla daha iyi düzeyde sahip olan kişi, sahip olduğu bu göreceli üstünlüğün sonucu olarak liderlik konumuna yükselmektedir. O halde başarılı lider aranırsa sayılan özelliklerin en iyisine sahip olan kişilere yönelmek rasyonel olandır.

Özellikler teorisi, liderlik sürecini sadece “lider” değişkeni açısından ele alması (Çetin ve Beceren, 2007: 126), “iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği” konusunu göz ardı etmesi (Bakan ve Bulut, 2004: 154), çalışmaların ortaya koyduğu ve lideri algılamamıza katkı sağlayacağına inanılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide toplanmasının mümkün olmaması (Çağlar, 2004: 8), bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkamaması, bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi (Tengilimoğlu, 2005: 4) ve adeta tek tip bir liderlik modeli öngörülmüş olması (Acar, 1998: 13) nedenleri ile eleştirilere uğramıştır.

Sonuç itibariyle liderin sahip olduğu özelliklerin, etkin lideri tanımlamak için tek başına yeterli olmadığı; fakat bu konuda tümüyle etkisiz veya sıradan bir takım özellikler olarak görülemeyeceği düşünülmektedir. Liderin özellikleri, liderlik sürecinde önemini halen koruyan bir realite olarak dikkat çekmektedir.

1.5.2.Davranışsal Liderlik Teorileri (Behavioral Approach)

Davranış bilimcilerin lider davranışları arasındaki farklara odaklanan araştırmaları liderlikte davranışsal teoriyi gündeme getirmiştir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğudur (Çetin ve Beceren, 2007: 126). Bu yaklaşım kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar; planlama konusundaki etkinlik, iletişim konusundaki yetkinlik, yetki devri konusundaki yeterlilik ve karşısındaki kişileri önemseme gibi faktörlerin liderin, liderlik potansiyeli üzerinde etkili olduğunu ve başarısını etkilediğini ortaya koymuştur (Gürüz ve Gürel, 2006: 296-297). Sonuç olarak ortaya çıkan liderlik tarzı, yöneticinin astlarını motive etmek için yetki ve gücü kullanım biçimi, karar alma sürecindeki tutumu ve örgüt içindeki tercihlerinin bir bileşimidir (Doruk, 2012: 130).

Bu teoride, “kişiyi dikkate alan, insana / ilişkilere yönelik, demokratik liderlik tarzları”nın daha etkin olduğu görüşü genel kabul görmektedir (Acar, 1998: 13). Bu görüşün gereği olarak lider, örgütsel amaçları gözetmenin yanında, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemelidir. Bu yaklaşım lider ile izleyenlerin karşılıklı davranışlarına odaklanmak suretiyle kişiler arası ilişkilerin gelişmesine ve insanların sosyalleşme sürecine olumlu katkılar sağlamaktadır. Ayrıca lideri karakterize edebilecek etkili davranışların belirlenmesi, eğitim yoluyla lider yetiştirmenin de kolaylaşması anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Bu açıdan teori, liderin sahip olunan özellikler aracılığı ile bulunması gerektiği düşüncesini savunan özellikler yaklaşımından ayrılmakta ve lidere yetiştirmek suretiyle de ulaşılabileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal teoriler liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

1.5.2.1.Iova Üniversitesi Çalışmaları

Liderin davranışına odaklanan Lewin, Lippitt ve White yapmış oldukları çalışma kapsamında oluşturdukları gruplara demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzları uygulamışlardır (Can ve ark., 2006: 300). Bu liderlerin davranış tarzları kısaca açıklanacaktır.

Otoriter (Authoritarian) Liderlik

Genellikle bürokratik yapının ve otoritenin hâkim olduğu örgütlerde görülen otoriter liderlikte (Serinkan, 2008: 25) zorlama, tehdit ve güç kullanma vardır. Lider, korku ve tehdit unsurunu kullanarak ve karakteri ile baskı kurarak etkin olmaktadır. Bu tip liderler sert mizaçlı ve baskın tiplerdir (Taşdemir, 2009: 158).

Eski olmasına karşın sıklıkla karşılaşılan bu liderlik tarzında yönetim ve karar alma yetkisi yalnız lidere aittir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 75) ve aynı zamanda lider kendisine koşulsuz itaat beklemektedir (Çelik ve Sümbül, 2008: 52).

Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması gibi yararları vardır. Fakat bu liderlik tarzı liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 75).

Demokratik (Democratic) - Katılımcı Liderlik

Yetkilerini grup üyelerine devretme ve onları karar süreçlerine katma eğiliminde olan demokratik lider, açık ve informal bir iletişim benimsemektedir (Genç, 2005: 27). Cezadan daha çok ödül ya da prim anlayışına sahip olan bu liderlik tarzında, grup üyelerine oldukça nazik davranılmakta ve kendilerine değer verildiği hissettirilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 121).

Demokratik ve katılımcı liderlik davranışının en önemli sakıncası önemli-önemsiz tüm karar verme sürecinin yavaş işlemesi ve bunun sonucunda zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Acil durumlarda karar verme aşamasında bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. Diğer bir sakıncası da izleyici grubu büyük olduğunda hem masrafların artması hem de bazı yeniliklerin ortaya çıkması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta grubun karar alamaz hale gelmesidir. Son olarak uzman olup olmadığına bakılmadan herkesten görüş alınması hem izleyenleri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açılabilmektedir (Eren, 1998: 367).

Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik

Bu tarzı benimseyen lider, izleyenlerini tamamen özgür bırakır yani, bırakınız yapınlar-bırakınız geçsinler (laissez-faire, laissez-passeur) ilkesini benimser. Güç kullanmaktan kaçınır, dolayısıyla liderin rolü diğer grup üyelerininkinden farklı değildir. Üyeler amaçları belirleyip kararları verirken lider, örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlayarak gruba katkıda bulunur. Çok kullanılmayan bu liderlik tarzı tamamen oto-kontrol sistemine dayanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 219).

Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderler, güçten kaçındıkları için liderin otoritesini ortadan kaldırma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolayısıyla, liderin, grubu

ortak bir amaçta toplama ve belli amaçlara yöneltme durumundan yoksun kalma ihtimali çok yüksektir. Neticede grup içinde anarşi çıkması bile söz konusu olacaktır (Çetin ve Beceren, 2007: 121). Ayrıca üyeler birbirine zıt yönde farklı amaçlar geliştirebilirler. Bu durum özellikle kaos dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001 : 219).

Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, sorumluluk sahibi olmayan kişilerin bulunduğu ve iyi bir iş bölümünün olmadığı gruplarda bu tür bir liderlik tarzının yürümeyeceği kesin bir sonuçtur (Şahin ve ark., 2004: 659-660).

Bu üç liderlik tarzının değerlendirildiği bir araştırmada gruplar birbirleri ile işin miktarı-kalitesi, üyeleri tatmin derecesi ve üyeler arası ilişkiler açısından karşılaştırılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2010: 315-316):

- *Otoriter (yetkeci)* grupta yapılan iş miktarı diğerlerinden fazla; fakat kalite o kadar üstün değildir. Lider izleyenlerin yanından ayrıldığında iş miktarı düşmekte ve zaten iyi olmayan ilişkilerde kargaşa baş göstermektedir. Grup üyeleri çalışmadan memnun kalmamışlardır.
- Otoriter grubun tam tersine *demokratik* grupta, daha az miktar, daha iyi kalite elde edilmiş, liderin ayrılması durumu değiştirmemiştir. İlişkiler ve memnuniyet çok daha iyi düzeydedir.
- *Serbest bırakıcı (laissez-faire)* liderin yönettiği serbest grupta ise diğer gruplara göre daha az miktar ve kalite elde edilmiş, liderin ayrılması bu durumu değiştirmemiştir. İlişki ve memnuniyet düzeyi düşüktür.

Özetle izleyenlerden en az verimin elde edildiği ve en kötü tavırların sergilendiği liderlik tarzı “serbest bırakıcı (laissez-faire)”, en olumlu tavırların sergilendiği liderlik tarzı “demokratik liderlik” ve en fazla verimin elde edildiği liderlik tarzı ise “otoriter liderlik”tir. Ancak otoriter lider grubun başında bulunmadığında izleyiciler çalışmayı durdurduklarından uzun vadede başarının demokratik liderlik tarzı ile elde edilebileceği kanıtlanmıştır (Akiş, 2004: 21-22).

Iowa araştırmalarındaki liderlik tarzları ile izleyenlerden elde edilen dönüşler arasındaki ilişki sonraki çalışmalara da konu olmuştur. Bu araştırmalarda kültürel ve ortamsal etkenlerin elde edilen sonuçlarda farklılığa neden olduğu görülmüştür. Tüm bu bilgiler ışığında genel bulgu, izleyenlerin beklentileri ile liderlerin davranışı ve grup yapısı bağdaşıyorsa grubun başarılı olduğudur (Kağıtçıbaşı, 2010: 317). Bu durumda lidere düşen görevin demokratik liderlik tarzının önemini gözden kaçırmadan izleyenlerinin de özelliklerini hesaba katarak en uygun liderlik tarzını kullanmak olduğu düşünülmektedir.

1.5.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Araştırmaları, 1940’lı yılların sonuna doğru Ohio Devlet Üniversitesi’nde Ralf M. Stogdilt tarafından başlatılmış ve 1950’li yıllarda devam ettirilmiştir (Başaran, 2004: 71). Araştırma kapsamında çok sayıda değişik örgütte Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) uygulanmış, veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik davranışlarını belirleyen faktörlerin bulunmasına çalışılmıştır. Liderlik boyutlarına ilişkin çalışmalar sonucu liderlik davranışı boyutlarının sayısı birbirine bağımlı iki boyuta indirgenmiştir: Yapıyı Harekete Geçirme ve Anlayış (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 316-317).

Yapıyı harekete geçirme, liderin amaçlara ulaşabilmek için izleyenlerin ve kendisinin rolünü şekillendirmesi ve tanımlamasıdır. Yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan bir lider amaçlara ulaşılmasını hedefler, çalışma ilişkilerinin ve işin örgütlenmesine yönelik davranışların gerçekleştirilmesini sağlar. Yapıyı harekete geçiren lider, “belirli işlere çalışanı atar”, “çalışanlarından açıkça tanımlanmış performans standartlarının sürdürülmesini bekler” ve “işlerin teslim tarihinden önce bitirilmesi gerektiğini vurgular” (Robbins ve Judge, 2013: 380). Görüldüğü gibi bu anlayışta lider, astları ile ilgili konuları ikinci plana atarak tümüyle sonuç odaklı bir yönetim anlayışı sergilemektedir.

İlişkiye yönelik davranış olarak da tanımlanan anlayış, liderin izleyenleriyle sık sık ikili ilişki içerisine girerek onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenmesini ifade eder. Lider, kişilerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir ve izleyenlerine mümkün olduğunca zaman ayırarak onların sorunlarıyla arkadaşça ilgilenir (Özkalp ve Kirel, 2011: 313). Bu sayede lider taraflar arasında hoşgörü ve güvene dayalı bir ilişki kurarak örgütsel başarı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Liderin bu iki boyuttan birini kullanma düzeyi diğerini ne kadar kullanacağını belirlemediğinden bu boyutlar bağımsız olarak değerlendirilmektedir (Serinkan, 2008: 37). Şekil 1.3.’te görüldüğü gibi sol-alt bölme düşük anlayış ve düşük yapıyı harekete geçirme özelliği ile dikkat çekmektedir. Yüksek anlayış ve yüksek yapıyı harekete geçirmenin hâkim olduğu sağ-üst bölmede gösterilen lider, örgütler tarafından arzu edilen lider olarak değerlendirilebilir.



Şekil 1.3. Ohio Liderlik Modeli

Kaynak: Can ve ark., 2006: 302.

Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir (Şimşek, 1998: 179):

- İzleyenler otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun boyut yapıyı harekete geçirme boyutu olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter liderlik istiyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır.
- İşin doğası kişinin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, anlayışa dayalı güdülemenin yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tarzına sahip olacaktır.
- İzleyenler liderle sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Çalışmaları kısaca özetlemek gerekirse ilişkiye yönelik davranış yüksek olduğunda çalışanların iş tatmini artmakta, iş devamsızlığı ve personel devir hızı düşmekte; yapıyı harekete geçirme davranışı arttıkça çalışanların performansı artmaktadır (Güney, 2012: 366). Örgütlerin açık sistem mantığıyla çalıştığı ve bu nedenle

çalışanların yalnızca liderin davranışından etkilenmediği düşünüldüğünde bu sonuçların geçerliliğinin çok uzun sürmeyeceği görülmektedir. Sonuç olarak bu çalışmalardan elde edilen çıktıların anlamlı olması, çalışan performansı ve iş tatminini etkileyen diğer unsurların hesaba katılmasıyla mümkün olabilecektir.

1.5.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları 1947 yılında yapılmış ve verimlilik, iş tatmini, motivasyon, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet gibi kriterler kullanılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126). Çalışmanın amacı, örgütlerde verimi yüksek olan bölümlerle verimi düşük olan bölümlerin yöneticilerinin, kişilik özellikleri yönünden ayrılıklarının olup olmadığını ortaya çıkartmaktır. Böylece verimli bölümleri yönetenlerin ne gibi liderlik özelliklerinin ya da niteliklerinin olduğu tanınacaktır (Başaran, 2004: 69-70).

Araştırmalar sonucunda Ohio Üniversitesi çalışmalarına benzer şekilde iki boyutlu bir liderlik ortaya koyulmuştur. Söz konusu bu boyutlar, kişiye yönelimli davranış ve işe yönelimli davranış şeklinde ifade edilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007:126).

Kişiye yönelimli liderler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır ve kişiler arası ilişkiye dikkat ederler (Robbins ve Judge, 2013: 380). Bu yönlü lider, kurmuş olduğu sağlıklı ilişki sayesinde motive ettiği izleyenlerinden yüksek verimlilik elde etmeyi amaçlamaktadır.

İşe yönelimli liderler ise işin teknik ya da görev yönünü vurgulama eğilimindedirler. Ana ilgi alanları grubun görevini yerine getirmesidir ve bu tür liderlik davranışı sergileyenler için izleyenler, bu amaca hizmet eden birer araçtır. Ayrıca bu tür

liderler, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkilerinden kaynaklanan biçimsel otoritelerini kullanan bir davranış sergilerler (Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

Liderlik davranışlarını yukarıdaki iki boyut arasında kesin bir tercih olarak görmemek gerekir. Her koşulda başarılı olacağı garantilenmiş bir lider davranış biçimi yoktur. Bazı örgütlerde kişiye yönelimli lider davranışları çalışanlarını yüksek iş tatminine ulaştırmasına karşın diğer bazı örgütlerde işe yönelimli lider davranışları daha yüksek iş doyumunu sağlayabilmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 285).

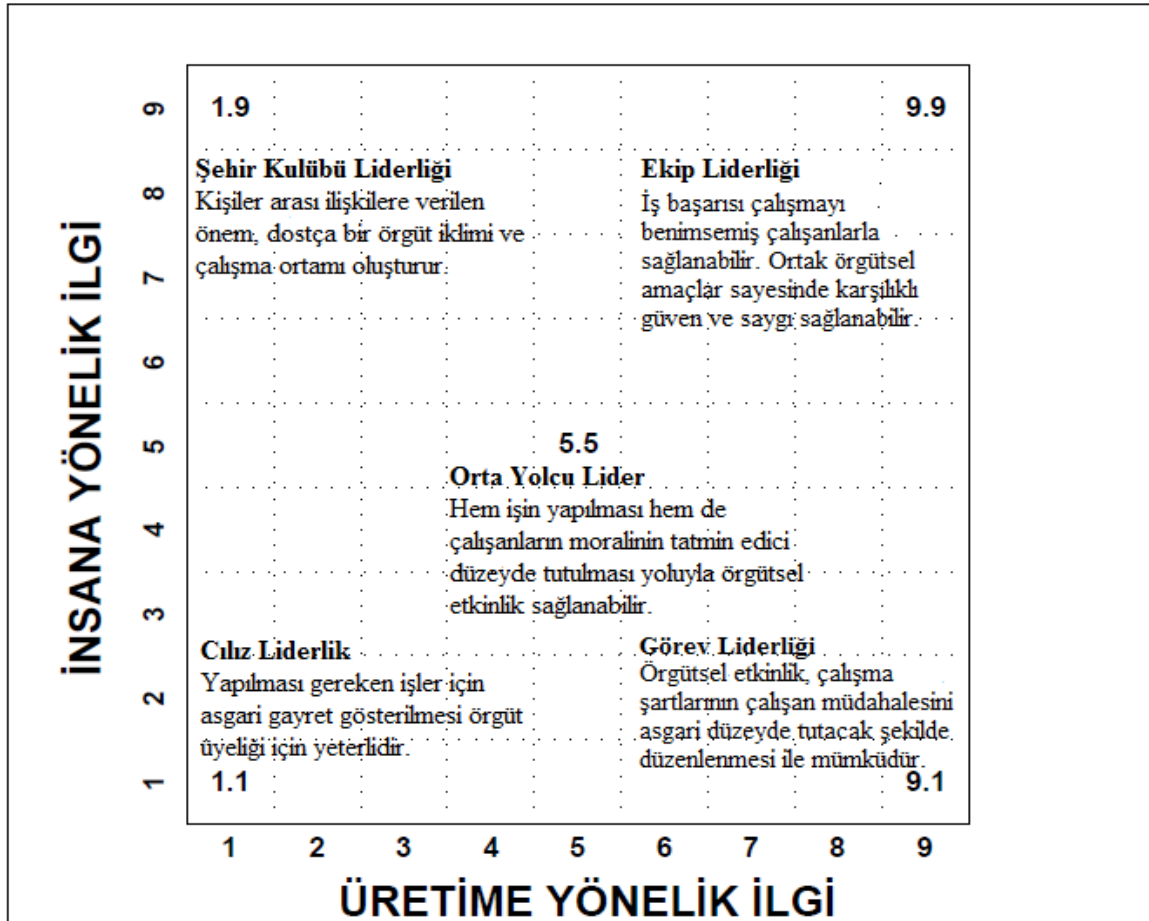
Ohio ve Michigan araştırmalarının ortaya koyduğu yapıyı harekete geçirme boyutu ile görev yönelimli davranış ve anlayış boyutu ile kişi yönelimli davranış arasındaki benzerlikler göze çarpmaktadır. Örgütler açısından daha etkin liderin hangisi olabileceği yönündeki soru araştırmalardaki boyutlarının benzerliğinden hareketle değerlendirildiğinde insan odaklı anlayışın etkin lidere giden anlayış olduğu bir kez daha görülmektedir.

1.5.2.4.Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı

Michigan ve Ohio Üniversiteleri'nin örgütlerde yaptıkları liderlik araştırmaları, başka araştırmaların yapılmasına öncülük etmiştir. Bu çalışmalardan biri Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yürütülmüş ve çalışmada Ohio araştırmalarının bulgusu olan iki boyut genişletilerek Yönetim Diyagramı (Managerial Grid) geliştirilmiştir (Başaran, 2004: 72).

Örgütsel eğitim ve geliştirmede yaygın olarak kullanılan bir model olan Yönetim Diyagramı, liderlerin şirketleri amaçlara ulaştırma eğilimlerini iki boyut aracılığıyla açıklamak için tasarlanmıştır: Üretime (işe) yönelik ilgi ve insana yönelik ilgi (Akiş, 2004: 23-24). Buna göre liderin üretime ya da insana yönelik ilgi arasındaki seçenekleri, liderin bulunduğu liderlik tarzı içerisinde hiyerarşiyi nasıl kullandığını göstermektedir

(Can ve ark., 2006: 305). Bu boyutların farklı birleşimlerini temsilen oluşturulan diyagram aşağıda görülmektedir.



Şekil 1.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı

Kaynak: Blake ve Mouton, 1985: 30.

Cılız Liderlik (1,1): Liderin hem insana hem de işe ilgisi minimum düzeydedir. Lider örgütte kalabilmesi için yerine getirmesi gereken görevlere çok az çaba harcamaktadır. Bu tarz bir lider planlamaya zaman ayırmaz, çatışmadan hoşlanmaz, yaratıcılığa karşı ilgisizdir ve izleyenlerini de bu konuda cesaretlendirmez. İzleyenleriyle ilişkisi oldukça mesafelidir (Güney, 2007: 365).

Şehir Kulübü Liderliği (1,9): Bu özellikteki lider, adından da anlaşıldığı gibi, arkadaşça ilişkilere ağırlık veren ve rahat bir yapıya sahiptir. Üretimle olan ilgisi asgari düzeyde kalmaktadır (Can ve ark., 2006: 305).

Görev Liderliği (9,1): Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için işyeri koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Bu liderlik tarzında göreve dönüklük esas olup insan ilişkilerine önem verilmediğinden dolayı izleyenler birer üretim aracı olarak görülmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 155-156).

Orta Yolcu Lider (5,5): Bu tarzı sergileyen lider, yapılacak işin miktarı ve çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı bir yapıya sahiptir. Lider planlama yapar ve verilen görevler konusunda izleyenlerine tavsiyelerde bulunur. Hata ve aksaklıklarda astlara bir şans daha tanımayı tercih eder. Orta yolcu lider yaratıcı olmadığı gibi değişimden de fazla hoşlanmaz (Güney, 2007: 366).

Ekip Liderliği (9,9): Diyagramda yer alan boyutlar arasında, örgütün üretime dönük amaçlarıyla izleyenlerin ihtiyaçları arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel yaklaşım ekip liderliği tarzıdır. Bu yaklaşım, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de izleyenlerin kararlara katılımını teşvik etmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 319). Birçok yazar, ekip liderliği yaklaşımı sayesinde iş başarımının arttığı, iş devamsızlığı ve işgören devir hızının azaldığını belirtmektedir (Efil, 2010: 177).

Böyle bir modelin en önemli yararı liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma (conceptualize) imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir lider, bu tarzda değişiklikler yapabilir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Gibson ve ark., 1979: 197; akt. Koçel, 2003: 594).

1.5.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor 1960'ta yayınladığı "The Human Side of Enterprise" adlı kitabında basit ama güçlü bir gözlem sonucunda ulaştığı bir birine rakip iki teoriyi ortaya koymuştur. Bunlar Teori X ve Teori Y'dir. Bu ayırım daha sonra yönetsel düşünce dünyasında son derece etkili olmuştur (Stewart, 2010: 1). İnsan doğasındaki ayrışmadan hareketle iki farklı yapıya ulaşan McGregor, bu insan yapılarına göre yönetim tarzı geliştirmek gerektiğini ifade ederek ulaştığı sonuçları yönetimle ilişkilendirmiştir.

McGregor'un ortaya koyduğu X Teorisine ilişkin özellikler şunlardır (McGregor, 1989: 315):

Ortalama bir insan;

- Doğal olarak tembeldir, mümkün olduğu kadar az çalışır.
- Hırslı değildir, sorumluluğu sevmez ve yönetilmek ister.
- Bencil yapılı ve örgütsel ihtiyaçlara ilgisizdir.
- Değişmelere direnç gösterir.
- Çok parlak zekâlı değildir, kolayca aldatılabilir, şarlatan ve demagogların tuzağına düşmeye hazırdır.

Bu yapıda bir çalışan profiline dönük olarak yönetim etkili bir müdahalede bulunmadığı takdirde çalışanlar pasif kalabilir ve örgütsel isteklere direnç gösterebilirler. O halde çalışanlar zorlanmalı, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı, denetlenmeli ve bu yöntemlerle etkinliklere yönlendirilmelidir. Yönetimin görevi budur (McGregor, 1989: 315).

Y Teorisine ilişkin özellikler ise şunlardır (McGregor, 1989: 321):

- ✓ Çalışanlar, para, araç-gereç gibi, örgütün üretim kaynaklarıdır; ama yönetim, bunları, çalışanların ekonomik istekleri için koordine etmekle sorumludur.

- ✓ İnsanlar ne iş konusunda pasifirler ne de örgütsel isteklere karşı direnç gösterirler. Eğer böyle olmuşlarsa bu durum, örgütteki deneyimlerinin sonucudur.
- ✓ Motive olma, sorumluluk alma ve gelişime açıklık ile örgütsel amaçlara dönük davranışlar çalışanların içinde vardır. Yönetim, bunları, onlara kazandıramaz. Burada yönetimin görevi çalışanların, bu yönlerini tanımalarına imkân sağlamaktır.
- ✓ Yönetimin asıl görevi, çalışanların çabalarını örgütsel amaçlara yöneltebilmek için, elverişli örgütsel ortam ve yöntemleri sağlamaktır.

Kısaca ifade etmek gerekirse X Teorisi varsayımları çerçevesinde izlenmesi gereken ilgili yönetsel yaklaşım “topyekûn bir kontrol”, Y Teorisi varsayımları çerçevesinde ilgili yönetsel yaklaşım ise “mümkün olduğunca az yönetmek” şeklinde açıklanabilir (Stewart, 2010: 1-2).

Bu teorinin ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya atılan hiç bir görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 1998: 25). Bununla birlikte insanı yalnız iki ayrı kutupta yer alan, ortası olmayan bir varlık olarak görmesi, dönem dönem farklılaşabilen bir insan yapısını hesaba katmaması teorisinin eksikliği olarak düşünülebilir.

1.5.2.6.Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1-2-3-4 modelidir (Güney, 2012: 370). Bu modelleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizlik egemendir, izleyenler korku ve tehdit yolu ile çalışmaya yöneltmek istenir, iletişim yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olarak işler (Bingöl, 1998: 259).

Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik): Sistem 1’de olduğu gibi kararı yöneticiler verir; ama işleri yapmada izleyenler bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir. Otoriter amir babacan tavır takınmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 344).

Sistem 3 (Katılımcı): Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışır. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede izleyenlerin oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verir (Şimşek, 1998: 178).

Sistem 4 (Demokratik): Likert’in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm izleyenler amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel gruplar yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır (Dinçer ve Fidan, 1996: 344).

Yukarıda açıklanan bu dört gruba ilişkin özellikler Tablo 1.2.’de gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Likert’in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni ↓	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) ↓	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik) ↓	Sistem 3 (Katılımcı) ↓	Sistem 4 (Demokratik) ↓
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir; fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tümüyle serbest hissederler.
3. Üstün astlarla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astlarına fikir sorar.	Genel olarak astlarından fikir alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Luthans, 1981: 437; akt. Koçel, 2003: 586.

Likert'in araştırmaları Sistem 3 ve Sistem 4 tarzı yöneticiler altında çalışanların yüksek düzeyde, Sistem 1 ve Sistem 2 tarzı yöneticiler altında çalışanların ise düşük düzeyde üretim yaptıklarını göstermiştir (Zel, 2011: 132). Diğer tek boyutlu liderlik teorileri gibi Likert'in teorisi de ağırlığı liderin liderlik biçimine vermekte, böylece izleyenlerin niteliğini ve yaşanan ortamın koşullarını göz ardı etmektedir (Başaran, 2004: 86).

1.5.3.Durumsal Liderlik Teorileri (Contingency Approach)

Etkin liderin kim olduğu sorusuna özellikler teorisi liderin sahip olduğu özelliklerden hareketle cevap ararken, davranışsal liderlik teorileri liderin izleyicilerine karşı sergilediği davranışlardan hareketle cevap aramıştır. Bununla birlikte iki teori de liderin etkinliğinde “durum” faktörünün önemini gözden kaçırmıştır. İki teorinin bu yönlü eksikliği Durumsal Liderlik Teorileri adı verilen ve 1950’li yıllarda başlayan (daha önce sayfa 6, Tablo 1.1.’de görüldüğü üzere) araştırmalarla giderilmeye çalışılmıştır.

Durumsallık Teorileri kapsamındaki araştırmaların ortak noktası, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli, bazı durumlarda da ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004: 10). Bu durumda etkin bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulun sonucudur (Doruk, 2012: 131). Kısaca bu teoride en etkin lider, liderlik tarzını duruma göre uyarlayabilen lider olarak belirginleşmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 156).

Durumsal liderlik teorisinin mantıklı görünen tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 224).

1.5.3.1.Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Fiedler'in teorisinin başlangıç noktasını kişinin liderlik tarzının iş (görev) odaklı veya ilişki (kişi) odaklı olması oluşturmaktadır. Fiedler'e göre liderin etkinliği için önce örgütsel durum teşhis edilmeli sonra da durum ile liderlik tarzı uyumlaştırılmalıdır (Daft, 2008: 419). Bu uyumlaştırma sağlanamıyorsa ya durum lidere göre değiştirilmeli ya da duruma uygun lider bulunmalıdır (Can ve ark., 2006: 308).

Bir liderin Fiedler'in durumsallık teorisini kullanabilmesi için iki konuda bilgi sahibi olması gerekir: Lider ilk olarak ilişki veya iş odaklı olup olmadığını bilmeli, ikincisi de içinde bulunduğu durumun lider - üye ilişkileri, iş yapısı ve mevki gücü açısından olumlu ya da olumsuz olup olmadığını değerlendirmelidir (Daft, 2008: 421). Lider daha sonra bu bilgiler ışığında en uygun tarzı belirlemelidir.

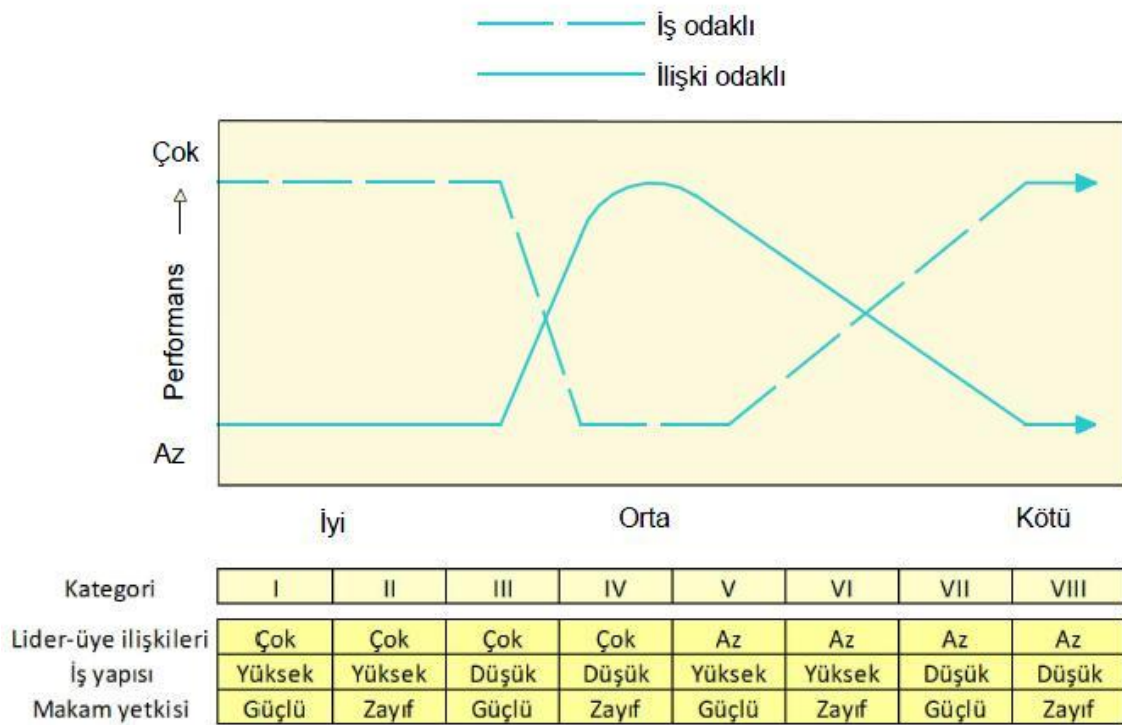
Fred Fiedler "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı" (Least Preferred Co-worker- LPC) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla bir liderin görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığını belirlemektedir. LPC ölçeğinde birbirinin zıddı iki sıfat (nazik-kaba; anlayışlı-anlayışsız) ile ilgili sorular yer almakta, daha sonra anketteki değerler toplanarak liderin LPC ölçüsü belirlenmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 320). Fiedler'in ortaya çıkardığı sonuçlara göre genel olarak yüksek LPC'li lider daha çok kişiler arası ilişkilere, düşük LPC'li lider ise işle ilgili problemlere odaklanan lider olarak belirlenmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011: 315). Bu şekilde liderin bilgi sahibi olması gereken ilk konu çözümlenmiş olacaktır. İkinci aşamada bilgi sahibi olması gereken ve içinde bulunduğu durumu belirleyen üç unsur şu şekilde açıklanabilir:

Lider - üye ilişkileri (leader-member relations): Üyelerin lidere karşı duydukları saygı, bağlılık ve destek derecesidir (Başaran, 2004: 102). Lidere karşı bu duygular olumlu anlamda ne kadar güçlü ise lider - üye ilişkisi o kadar sağlıklı demektir.

İş yapısı (task structure): Amaç ve kararlar ile sorunlara çözümlerin açıkça belirlenme derecesidir (Şimşek, 1998: 182). İş yapısının açık ve net şekilde belirlenmesi liderin faaliyetlerini daha rahat yürütmesine yardımcı olacaktır.

Mevki gücü (leader position power): Liderin işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi veya maaş artışları gibi yetki değişkenlerini etkileyebilme derecesidir (Robbins ve Judge, 2013: 382). Eğer liderin mevki gücü, çalışanları ödüllendirme, cezalandırma, yükseltme veya rütbe düşürümü yapabilecek kadar yeterliyse, liderin mevki gücü yüksektir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 321).

Fiedler Modeli'nde Elde Edilen Bulgular



Şekil 1.5. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 383².

² Araştırmanın 1. Bölümde yer alan tabloların birçoğu AutoCAD 2013 programı yardımı ile çizildiği için, programın hassasiyetinden dolayı orijinal kaynağa göre bazı farklılaşmalar ortaya çıkabilmektedir.

İş ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının etkili olduğu durumlar Şekil 1.5.'te gösterilmektedir. Buna göre ilişki odaklı liderler IV, V ve VI numara ile gösterilen durumlarda daha etkiliyken, iş odaklı liderler I, II, III ve VII, VIII numaralı durumlarda daha etkilidir.

Fiedler'in teorisi, modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı gibi bazı eleştirilere uğramıştır (Şimşek, 1998: 182). Bir diğer eleştiri konusu, modelin örgüt içi değişkenlere dayandırılmış olmasıdır. Halbuki örgütler ve çalışanlar amaçlarını gerçekleştirmek için yakın ve genel çevresel faktörlerden de etkilenmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 347).

1.5.3.2.Yol-Amaç Teorisi

Liderlik teori ve araştırmalarıyla ilgili olarak en son çalışmalardan birisi Robert House ve Martin Evans tarafından yapılmıştır (Güney, 2012: 377). Victor Vroom'un motivasyondaki Beklenti Kuramına dayanan bu teoriye göre, liderler izleyenlerin beklentilerini (yol) ve sonuca verdiği değerleri (amaç) etkileyerek izleyenlerini güdüleyebilirler (Can ve ark., 2006: 313). Burada liderin yapması gereken izleyenler için önemli olan amaçları belirlemek ve izleyenlerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardımcı olmaktır (Zel, 2011: 140).

Modelin iki genel önermesi vardır: Bunlardan ilki, izleyenler liderin davranışlarının hemen bir tatmin kaynağı olacağını ya da gelecekteki tatminin sağlanmasında araç olacağını gördükleri müddetçe bu davranış izleyenler tarafından kabul edilir ve tatmin edicidir. İkinci olarak lider davranışı, izleyenlerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesini etkin performansa bağlı kılar ve bu davranış etkin performans için gerekli olan rehberliği, desteği ve ödülü sağlayarak izleyenlerin çevresini tamamlıyorsa

ve davranışı göstermediğinde bunlar izleyenlerde ya da çevresinde bulunmayacaksa liderin davranışı güdüleyicidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 347).

Bu teoriye göre lider direktif (directive), destekleyici (supportive), katılımcı (participative) ve başarı odaklı liderlik (achievement oriented) davranışından birisini gösterebilir (Koçel, 2003: 603).

Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine göre değişecektir (Zel, 2011: 141). Daha açık bir ifade ile çalışanların kendine güvenlerinin tam olduğu veya görevlerin açık olarak ortaya konulduğu örgütlerde direktif verici liderlik uygun bir liderlik tarzı olarak görülmeyecektir. Bu açıklamalara ilişkin Tablo 1.3. aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1.3. Yol-Amaç Teorisi - Liderlik Tarzını Durumla Uyumlaştırma

Lider Davranışı	Durumsal Faktörler	Güdüleme Etkileri
Direktif (Yönlendirici)	Belirsiz, yapılandırılmamış.	Rol belirsizliğini azaltır; çabanın iyi performansla sonuçlanacağına ve performansın ödüllendirileceğine inancı artırır.
Destekleyici	Engelleyici, rutin, stresli veya tatmin edici olmayan görevler. İzleyenler özgüven eksikliği duyabilirler.	Özgüveni artırır; işle ilgili çabanın bireysel değerini artırır.
Katılımcı	Belirsiz, tekrarlanmayan, iddialı.	Belirsizliği azaltır, beklentileri açıklar, astların ve örgütsel amaçların tutarlılığını artırır ve örgütsel amaçlara bağlılık ve katılımı artırır.
Başarı odaklı	Belirsiz, tekrarlanmayan, iddialı.	İzleyenin güvenini ve amaca yönelmiş çabasının bireysel değerini artırır.

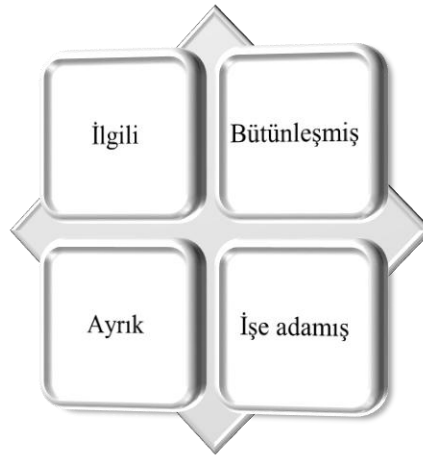
Kaynak: Howell ve Costley, 2001:43; akt. Dessler ve Phillips, 2008: 395.

Genel olarak değerlendirildiğinde yol-amaç teorisinin oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir teori olduğu görülecektir (Eren, 1998: 365). Bununla birlikte teorinin çok basit olduğu ve iş yaşamındaki pek çok değişkeni göz ardı ettiği söylenmiştir. Ayrıca ortaya konulan modelin tüm çalışanlar için geçerli olamayacağı söylenebilir (Can ve ark., 2006: 314).

1.5.3.3.Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin, teorisini görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı olmak üzere iki farklı tarz üzerine inşa etmiştir. Görev yönelimli (task orientation) lider amaçlara ulaşmak için yönetmelik ve düzenlemelerle izleyenlerini yönlendirir. İlişki yönelimli (relationship orientation) lider ise dinleyerek, güvenerek iş ilişkileri kurar ve izleyicilerini amaçlar için teşvik eder (Reddin, 1977: 283-284).

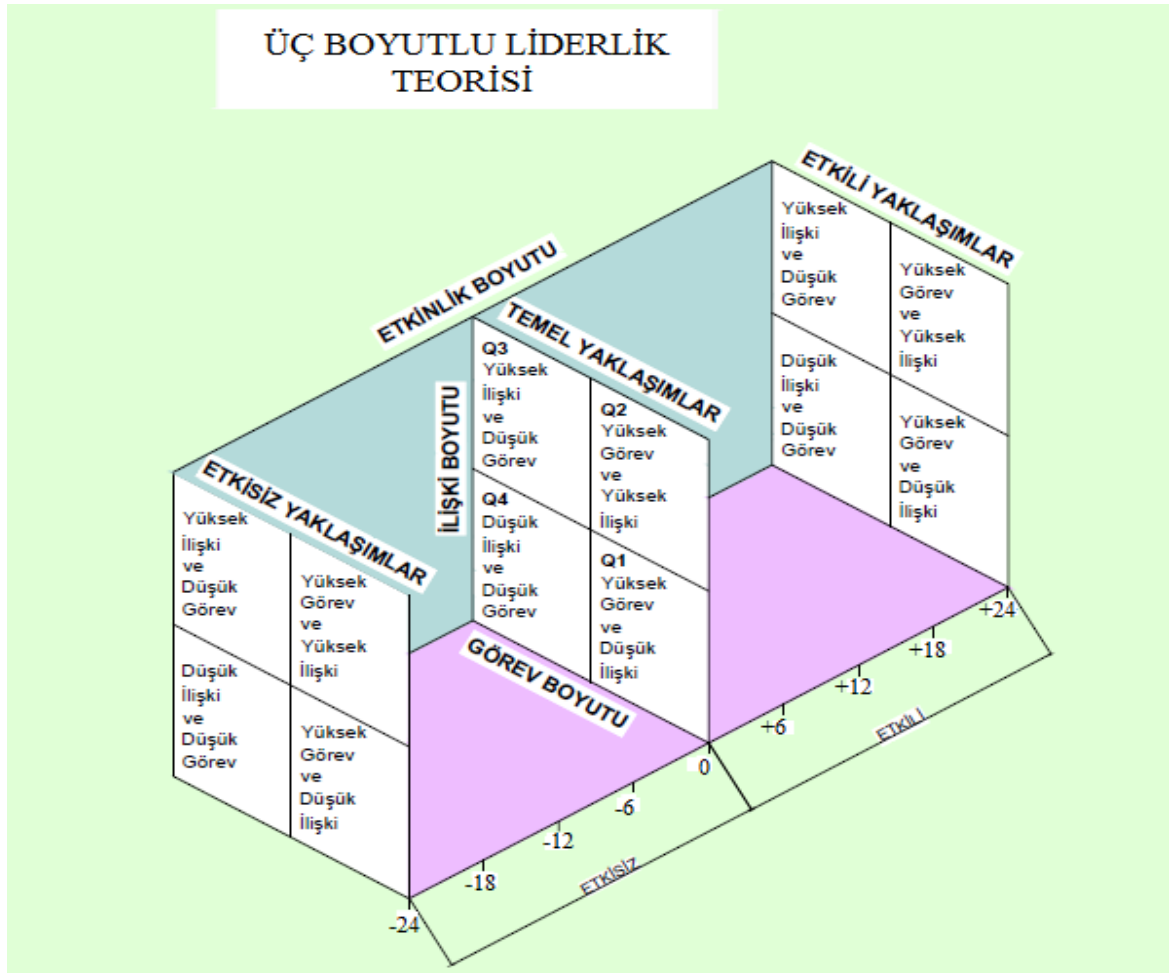
Reddin, öncelikle bu iki boyut üzerinde Şekil 1.6.'da gösterilen dört yaklaşımı belirler (Reddin, 1977: 284-285):



Şekil 1.6. Görev ve İlişki Boyutlarına Dayanarak Belirlenen Dört Davranış Biçimi

Reddin, bu liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve etkililik boyutunu ekleyerek literatüre yeni bir yaklaşım

getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Zel, 2011: 155).



Şekil 1.7. Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1981: 40.

Şekil 1.7.'de gösterilen bu sekiz boyutu Reddin şu şekilde açıklamaktadır (Reddin, 1977: 284-286):

Ayrık (-) (Kaçak): Uysal, yükümlülük altına girmemiş, engelleyici, tarafsız.

İlgili (-) (Misyon Sahibi): Bağımlı, verimli, uyumlu, çaresiz.

İşe adanmış (-) (Otokrat): Eleştirici, tehditkâr, despot, kestirip atan.

Bütünleşmiş (-): Uzlaşmacı, ne yapacağı öngörülemeyen, kararsız, tutarsız, her zaman aynı düzeyi sergileyemeyen.

Ayrık (+) (Bürokrat): Akılcı, kontrollü, kural odaklı, bürokratik.

İlgili (+) (Geliştirici): Güvenen, anlayışlı, işbirlikçi, duyarlı.

İşe Adamış (+) (Yardımsaver otokrat): Kararlı, enerjik, çalışkan, değerlendirici.

Bütünleşmiş (+) (Yönetici) : Takım elemanı, teşvik eden, durumcu, uyumlu.

Reddin tarafından ortaya konulan bu tarzlar, liderlik davranışına yeni eklenmiş yaklaşımlar olmayıp, dört temel liderlik tarzının uygun olan ve olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu aldıkları isimlerdir (Can ve ark., 2006: 312-313).

Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak fazla ya da daha az etkin olabilir (Zel, 2011: 158). Yani esasında önemli olan yöneticinin ne yaptığı, sonuç olarak ortaya ne koyduğudur. Buna göre etkililik kişisel bir yetenek değil, daha ziyade yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumun yönetici tarafından etkilenmesidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 348).

1.5.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi

Liderlik literatüründe yer alan diğer bir durumsallık teorisi Vroom Yetton Jago modelidir. İlk olarak, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş olan teori sonraki yıllarda Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2004: 153). Vroom ve Yetton (1973) normatif modeli, bir yöneticinin yetki alanındaki sorunların çözümünde, içinde bulunulan duruma göre en uygun kararı verme yöntemini belirlemeye dönük reçete sunmaya çalışmaktadır (Jago ve Vroom, 1980: 347).

Araştırmacılar bu reçeteyi sunarken aşağıda sıralanan üç temel araçtan yararlanmışlardır:

- Karar verirken izleyenlerine hiç danışmayan yönetici anlayışından, izleyenlerini kendisinden ayırmayıp birlikte karar veren yönetici davranışına doğru değişim gösteren yönetici tarzları (Bkz. Tablo 1.4.).

Tablo 1.4. Vroom ve Yetton Modelinde Karar Alma Tarzları

KARAR TARZI	KODU	TANIMI
YETKECİ	AI	Lider kararı tek başına alır
YETKECİ	AII	Lider izleyenlerinden bilgi alır, ancak kararı tek başına verir. İzleyenlerini durumla ilgili olarak isterse bilgilendirebilir.
DANIŞMALI	CI	Lider durumu izleyenlerine açıklar, bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. İzleyenler grup olarak toplanmazlar ve lider kararı tek başına alır.
DANIŞMALI	CII	Lider ve izleyenler durumu tartışmak için toplanırlar ancak kararı lider tek başına alır.
GRUP	GII	Lider ve izleyenler durumu tartışmak için toplanırlar ve karar grup halinde alınır.

Kaynak: Can ve Kavuncubaşı, 2005: 323.

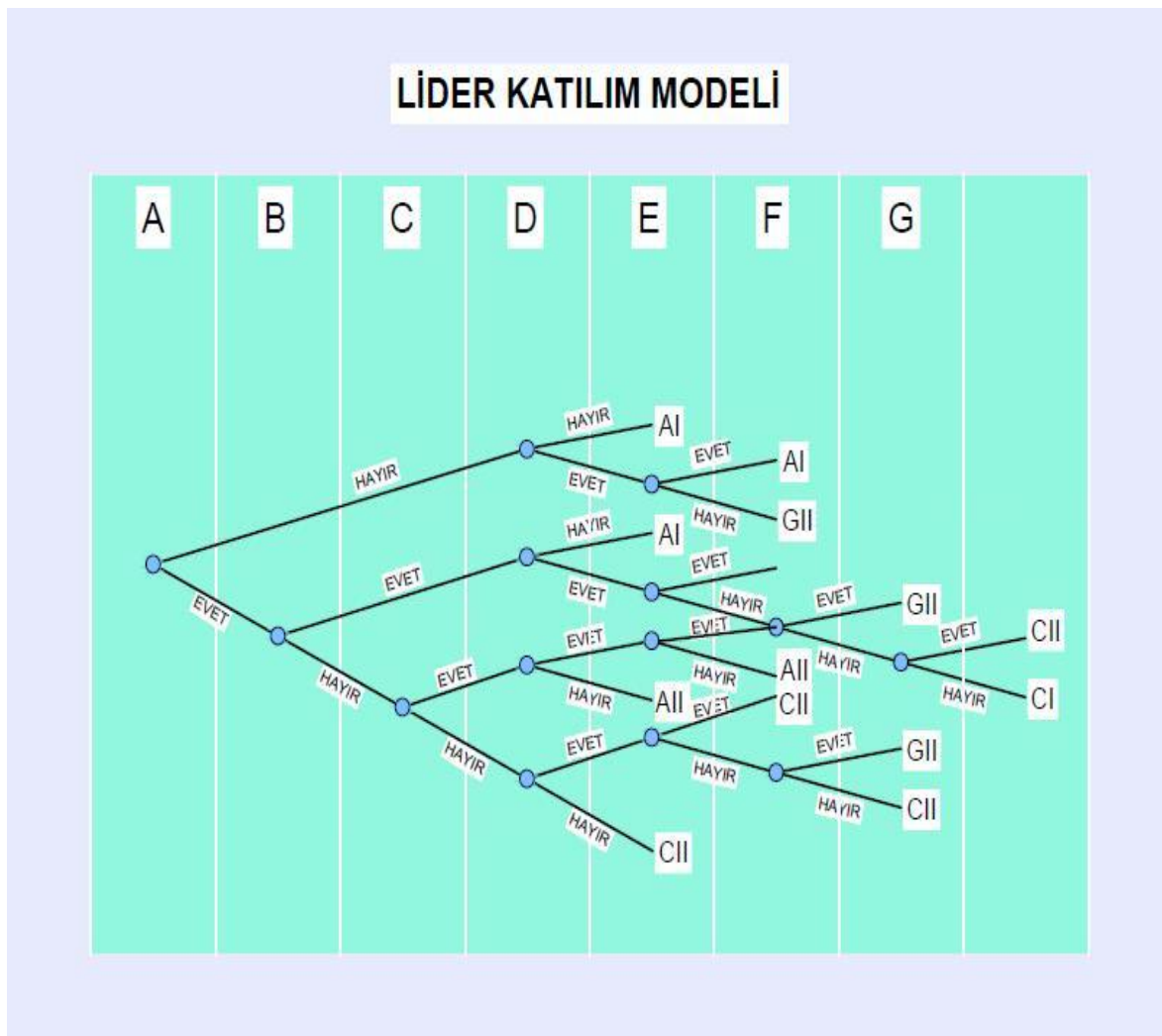
- Doğru karar verme tarzını belirlemek için hazırlanmış sorular.

Bu alternatif karar verme yönteminde, kendisine yöneltilen 7 soruya verdiği evet veya hayır cevabıyla lider alternatif 5 karar davranışından birini tercih edebilir (Jago ve Vroom, 1980: 348):

- Sorun kaliteye gereksinim gösteriyor mu?
- Kaliteli bir karar almak için lider yeterli bilgiye sahip mi?
- Sorun yapılandırılmış mı?
- Kararların astlar tarafından kabul edilmesi etkili bir uygulama için önemli mi?
- Kararları kendi kendinize aldıysanız bunun makul nedenlerini astlarınız kabul edecekler mi?
- Bu sorunları çözmeye belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
- Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma çıkma ihtimali var mı?

- Liderlin sorulara vereceği cevaplardan hareketle nasıl bir katılım tarzı (Tablo 1.4. açıklanan) belirleyeceğine yardımcı olan karar ağacı (Bkz. Şekil 1.8.).

Aşamalı karar verme süreci sonunda liderin hangi davranış biçimini sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok belirli durumlar için, lider ile izleyenlerin ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, izleyenler tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür (Zel, 2011: 160).



Şekil 1.8. Karar Ağacı

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2011: 322.

Vroom ve Jago yeniden düzenlenmiş halinde liderlere karar süreçlerinde yol gösterici bir bilgisayar programı hazırlasa da, yöneticilerin çok sayıda değişken ve problem arasından karar verebilmeleri oldukça zordur (Robbins ve Judge, 2013: 385). Modelinin yaygın olarak kullanımına rastlanmamaktadır. Model hakkındaki genel düşünce liderlerin izleyenlerin karar alma sürecine ne kadar katılımında bulunacaklarını belirlemede, karar ağacı modelini bir araç olarak kullandıkları şeklindedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 323).

1.5.3.5. Hersey - Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Teorisi

Hersey ve Blanchard, Blake ve Mounton'un liderlik teorisinden yola çıkarak bu teorilerini geliştirmişlerdir (Güney, 2012: 378). Bu teoride liderlik tarzı kavramının merkezindeki davranışlar göreve ve ilişkiye dönük davranışlar olmak üzere iki türde tanımlanmıştır (Hersey ve Blanchard, 1981: 34-35):

- ❖ **Göreve Dönük Davranış:** Lider, izleyicilerin rollerini tanımlar ve işleyişi düzenler. Bu kapsamda neyin, ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirileceğini açıklar.
- ❖ **İlişkiye Dönük Davranış:** Lider, iletişim kanallarını açık tutar, astlarının potansiyellerini kullanmaları için fırsat verir ve izleyicileri ile arasındaki kişisel ilişkileri korumaya çalışır. Onlara dostluk ve güven duyguları besler, sosyo-duygusal destek verir.

Liderlik Yaşam Döngüsü Teorisi, görev davranışı ve ilişki davranışı ile izleyicilerin “olgunluk” düzeyi arasındaki ilişkiye dayanır. Burada olgunluk kavramıyla anlatılmak istenen başarıya dönük ilgi ve motivasyon, sorumluluk alma yeteneği, tanımlanan görevle ilgili eğitim ve deneyimdir. Yaş olgunluk seviyesini etkilerken, doğrudan yaşam döngüsü teorisinin odaklandığı olgunluk tipi ile ilişkili değildir. Teori

kronolojik yaşla değil psikolojik yaşla ilişkilidir (Hersey ve Blanchard, 1981: 40). Teori, olgunluk düzeyi ile liderin izleyeceği yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere dört liderlik tarzı ortaya koymaktadır.

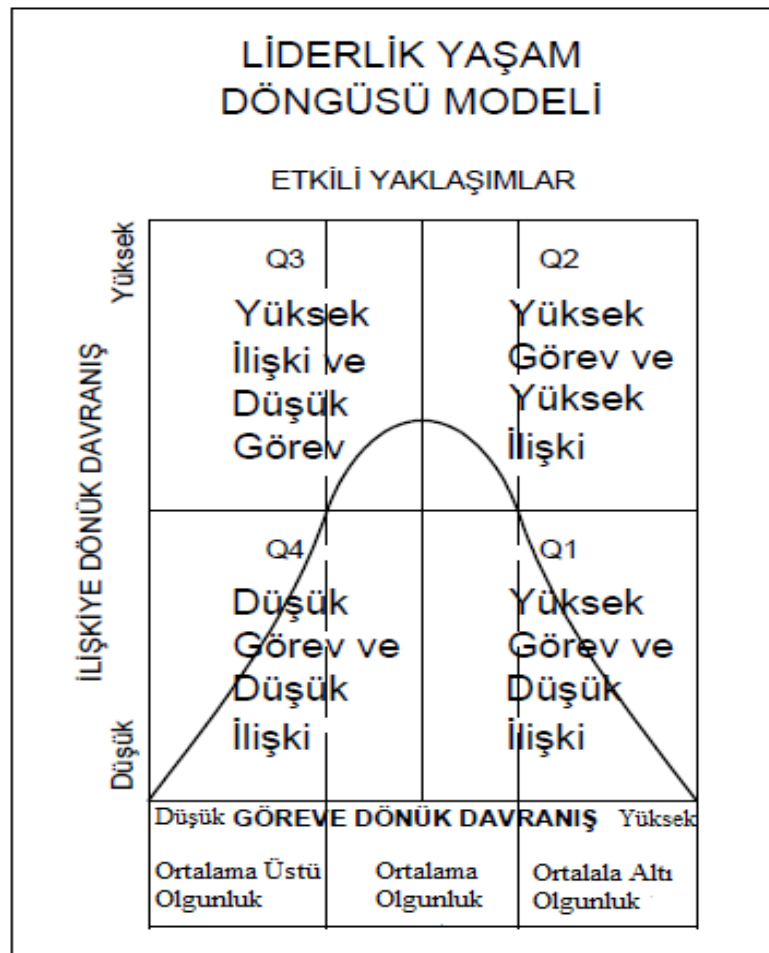
Hersey ve Blachard tarafından ortaya konulan ve Şekil 1.9.'da gösterilen liderlik tarzları şu şekilde sıralanabilir (Hersey ve Blanchard, 1981: 36-42):

Q1 - Yüksek Görev / Düşük İlişki Davranışı.

Q2 - Yüksek Görev / Yüksek İlişki Davranışı.

Q3 - Yüksek İlişki / Düşük Görev Davranışı.

Q4 - Düşük Görev / Düşük İlişki Davranışı.



Şekil 1.9. Liderlik Yaşam Döngüsü Modeli

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1981: 42.

Bu modelde, olgun olmayan izleyenler için lider göreve dönük davranışlara daha çok önem verecek; ancak olgunluk düzeyi arttıkça hem yüksek görev, hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında ise lider; yüksek ilişki, düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde izleyenlerin de görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamı ile çalışanlarına bırakarak işgören güçlendirmeyi gerçekleştirmeye çalışacaktır (Celep, 2004: 19-20).

Yaşam Döngüsü Modeli, varsayılan ilişkilerde açık bir temel sağlayamadığı gerekçesiyle kuramsal temeli bakımından zayıf bulunmuştur. Ayrıca yönetici etkinliğini ölçme amacıyla geliştirilen araç ve yöntem yetersiz bulunmuş ve araştırmalardan elde edilen sonuçlar öngörülerini desteklememiştir. Yöneltilen eleştiriler nedeniyle modelle ilgili yeterli araştırma yapılmamıştır (Can ve ark., 2006: 318).

1.5.3.6.Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

İkili Dikey İlişkiler Teorisi'nin dönüştürülmesi sonucu ortaya çıkan Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (LMX)'nin (Henderson ve ark., 2009: 518) önemi, liderliğe ilişki odaklı bir yaklaşım sunmasından ileri gelmektedir. Yani teori, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiyi bir arada değerlendirmektedir. (Aslan ve Özata, 2009: 96).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderlerin genellikle astlarına karşı farklı farklı davranışlar sergilediği düşüncesinden doğmaktadır. Buna göre liderler zaman baskısından dolayı izleyicilerinden bazılarıyla özel bir ilişki kurar. İlişki kurulan bu izleyiciler, kendilerine güvenilen, liderin daha çok ilgilendiği ve bazı ayrıcalıkları olan küçük gruplardır. Bu küçük grup “benimsenenler”, bunun dışında kalanlar ise

“dışlananlar” olarak değerlendirilir. Ancak bu tür bir sınıflandırma gizlidir ve ilişki nispeten istikrarlıdır (Robbins, 1996: 426).

Teorinin ortaya koymuş olduğu bu görüşler paralelinde lidere düşen görevin, benimsenenlerin oluşturacağı grubu, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda en yüksek performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek en yüksek bağlılığı gösteren izleyenlerden oluşturmak olduğu düşünülmektedir. Daha genel bir anlatımla bu grubu, örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde belirlemeye çalışmasının daha rasyonel yaklaşım olacağı söylenebilir.

Teori, tanımların tam olarak belirgin olmadığı, rolleri tanımlayan adımların açıkça bilinmediği, yalnızca dikey ilişkileri ele aldığı noktalarında eleştiriye uğramıştır (Can ve ark., 2006: 322).

Liderlik konusunda durumsallık teorileri, özellikler teorisi ve davranışsal teorilere göre daha geçerlidir. Çünkü durumsallık teorileri, liderlikte yalnızca özellik ve davranışa önem vermemekte, daha çok liderlik sürecinin geçtiği koşullara önem vermektedir. Bu teorilere göre “her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi liderlik tarzı yoktur.” Yani bazen göreve yönelik liderlik tarzı, bazen de kişiye yönelik liderlik tarzı geçerli olabilir (Güney, 2012: 383). Bu nedenle, durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Zel 2011: 139).

Durumsallık teorileri genel olarak değerlendirildiğinde, gelecekte yapılacak liderlik araştırmaları için gerekli ve önemli bilgiler sağladığı söylenebilir (Güney, 2012: 384).

1.5.4.Modern Teoriler

Günümüz örgütleri her zamankinden daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu yoğun rekabetin yanı sıra sürekli yaşanan değişim süreci örgütlerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Rekabet gücüne sahip olamayan ve değişim hızını yakalayamayan örgütlerin gelecekte var olmaları mümkün görülmemektedir. Böylesi bir ortamda örgütleri geleceğe taşıyacak olan liderlerdir. Liderin yaşanan değişim sürecinde sağlıklı bir rol üstlenebilmesi, etkili lideri ortaya koyacak liderlik kuramlarının da değişime uyum sağlayarak yenilenmesi ile mümkün olacaktır. Esasında değişime yön verecek olanların değişmesi yarınlarında var olabilmenin bir gerekliliği olarak görülmektedir. Bu gerekliliğin sonucu olarak liderlikte modern teoriler ortaya konulmuştur.

Tablo 1.5. Yeni ve Eski Liderlik Tarzları

	Eski Tarz	Yeni Tarz
Fikirler	Yönlendirme, kapsamlı iş meselelerinden çok günlük problemlerle ilgilidir. Geliştirme programları teoriktir ve eğitimcilerin öğrettiği örnek olaylara dayanır.	Yönlendirme liderin kendi fikirlerine dayanır, insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye zorlar. Geliştirme programları pratiktir ve gerçek hayattaki iş meselelerine dayanır.
Değerler	Liderler çoğu zaman kitleler için yüzeysel mesajlar şeklindeki örgütsel değerleri açıklar.	Liderler insanlara kendi kişisel değerlerini işyerinin değerleriyle bütünleştirmede yardımcı olur ve değerler çatıştığında ortaya çıkan paradoksları açıklar.
Enerji	Programlar ağza bal çalmanın ötesine geçmez; insanlar iş başına döndüğünde balın tadı çoktan gitmiş olur	Programlar süreklilik taşır; liderler motivasyon için esas alınacak çerçeveleri öğretir.
Ufuk	Profesyonel eğitimciler zor kararları almaya değil, zamanlamaya ve öncelik belirlemeye ağırlık verir.	Liderler istenilen performansı ya da değer standartlarını yerine getirmeyen insanlara ne yapılacağı gibi konularda ikilemleri aşmaya bizzat yardımcı olur.
Liderlik Odağı	Liderlik strateji, finansman ve benzeri alanlardaki teknik becerilerin bir derlemesine ağırlık verir.	Liderlik kişisel öyküler temelinde zor ve hafif meselelere ağırlık verir.
Üst Yönetimin Rolü	Üst düzey yöneticiler geliştirme programlarına destek vermekle yetinir, gösteriş için zaman zaman bu programlara katılır.	Üst düzeydeki yöneticiler aktif katılımcı olarak hareket eder, liderlik özelliklerini geliştirme programlarının bütününe ya da önemli bölümlerine öncülük eder

Tichy (1999), “İpi birincilikle göğüsleyen kuruluşları, geride kalmış yarışçılardan ayıran nokta nedir?” diye sorarak başladığı yazısında “yeni tarz” liderleri “eski tarz”

liderlerle karşılaştırmakta, başarının ve başarısızlığın nedenlerini bu özellikler üzerinden (Tablo 1.5.) göstermektedir (Hesselbein ve Cohen, 1999: 275).

1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları çalışmalarda lider davranış biçimleri konusunda yeni bir ayırım yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu ayırım geleneklere ve geçmişe daha bağlı Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik tarzlarıdır. Bu ayırım Kurt Lewin'in klasik otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik ayırımına karşı geliştirilmiştir (Eren, 1998: 368). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının daha iyi anlaşılması açısından klasik ayırımdaki liderlik tarzlarının açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmekle birlikte daha önce Iowa Üniversitesi Çalışmaları kapsamında ayrıntılı olarak açıklandığı için burada tekrar değinilmeyecektir.

Literatürde modern liderlik teorileri başlığı altında ele alınan yaklaşımlardan bazıları karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik ve çevrimiçi liderlik şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada, öncelikle literatürde geniş yer alması ve dönüşümcü liderliğin “karizma” boyutu ile karıştırılması nedenleri ile karizmatik liderlik, daha sonra günümüzün en popüler modern liderlik tarzları olan ve araştırmanın uygulama kısmına yön veren etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları açıklanacaktır. Diğer modern yaklaşımlar ise kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.4.1. Karizmatik Liderlik

Yunanca “hediye” (kahinlik, öğreticilik, yöneticilik, bilgelik ve şifa vericilik gibi) anlamına gelen karizma, siyaset bilimi ve sosyolojide House ve Baetz (1979: 399)'in

deyimi ile “izleyicileri üzerinde kişisel yeteneklerinin gücüyle derin ve olağanüstü etki yaratan” liderleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987: 637).

Karizma kavramını yönetim ve örgüt alan yazınına sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul görmektedir (Celep, 2004: 27). Yetkinin geleneksel, karizmatik ve yasal kaynakları olduğunu belirten Weber’e göre karizma, “yasallığını kurallardan ya da bulunduğu durumdan değil de olağanüstü kişilik özelliklerinden ve kahramanlıklarından alan güç”tür. Karizma bir özellik değil, kişiye yüklenen bir sıfattır. Bu sıfat liderin yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile ilişkilendirilmektedir (Can ve ark., 2006: 323).

Örgütsel liderliği açıklamak için ortaya konulan teorilerden biri de House’ye aittir. House (1977) karizmatik liderlerin nasıl davrandıkları, diğer insanlardan farklılıkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır (Zel, 2011: 186). Ona göre karizmatik liderin en çok güce, özgüvene ve ideallere bağlılığa ihtiyacı vardır. Yüksek güç, izleyenlerini etkileme yönünde lideri motive eder. Özgüven ve ideallere bağlılık ise izleyenlerin liderin yargılarına karşı güvenini artırır. Bu niteliklere sahip olmayan bir liderin insanları etkileme şansı çok azdır (Efil, 2010: 180). House bu teorisi ile, görece olarak soyut ve mistik bir kavram olarak algılanan “karizma”yı somut bir temele oturtmuştur (Can ve ark., 2006: 324).

Karizmatik liderlik konusunda dikkat çeken diğer bir teori Conger ve Kanungo (1987) tarafından geliştirilmiştir. Conger ve Kanungo, liderin sergilemiş olduğu davranışlara büyük önem vermiş ve karizmatik liderin davranışlarını değişik kriterler açısından değerlendirerek karizmatik liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Araştırmacılar tarafından hazırlanan ve karizmatik lider ile karizmatik

olmayan lider davranışlarının karşılaştırıldığı tablo aşağıda sunulmuştur (Conger ve Kanungo, 1987: 641).

Tablo 1.6. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderin Davranışsal Bileşenleri

	KARİZMATİK OLMAYAN LİDER	KARİZMATİK LİDER
Mevcut duruma bakış	Mevcut durumu kabullenir ve onu korumaya çalışır.	Mevcut duruma karşıdır ve onu değiştirmeye çalışır.
Gelecek hedefi	Mevcut durumdan pek farklı olmayan bir hedefi vardır.	Mevcut durumdan tamamen farklı ideal bir hedefi vardır.
Sevilme	Sadece paylaşılan görüşlerden dolayı sevilir.	Hem paylaşılan görüş hem de ideal olan ileri görüşten dolayı sevilir ve taklit edilecek kişi olarak görülür.
Güvenilirlik	İkna çabaları nedeniyle ayrımsız güven.	Büyük ölçüde kişisel risk ve kararların sonuçlarını üstlenmesi nedeniyle ayrımsız güven.
Uzmanlık	Kurulu düzenin sınırları içinde bir hedefe ulaşmak için var olan imkânları kullanmada uzmandır.	Kurulu düzeni aşmak için alışılmışın dışındaki tüm imkânları kullanmada uzmandır.
Davranış	Geleneksel ve var olan normlara uygundur.	Geleneklere ve mevcut normlara aykırıdır.
Çevresel duyarlılık ihtiyacı	Mevcut durumu korumak için düşük seviyede çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır.	Mevcut durumu değiştirmek için yüksek seviyede çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır.
Açık şekilde ifade	Hedeflerin zayıf ifade edilmesi ve yönlendirici motivasyon açısından zayıftır.	Gelecekteki hedeflerin kuvvetli şekilde ifade edilmesi ve motive etmede büyük güce sahiptir.
Güç tabanı	Mevki gücü ve kişisel güç (uzmanlık, ödüllendirme)	Kişisel güç (uzmanlık, saygı ve eşsiz kahramana duyulan takdir duygularına dayalı)
Lider-İzleyici ilişkisi	Eşitlikçi, uzlaşma arayan tavırlar sergiler veya yönetici olması nedeniyle kendi görüşlerini kabul etmeleri için insanları zorlar ve onlara emreder.	Elitist, girişimci ve örnekleyici olması nedeniyle radikal değişimleri paylaşmak üzere insanları yeniden biçimlendirir.

Kaynak: Conger ve Kanungo,1987: 641.

Tablodan çıkarılan sonuca göre, lideri karizmatik yapan unsur onun davranışlarıdır; fakat davranışın karizmayı beraberinde getirmesi, belirlenen kriterlere göre farklılaşabilmektedir.

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde liderin izleyenleri üzerinde etki oluşturmasının şu üç temel özellikten kaynaklandığı görülmektedir (Daft, 2008: 423):

- Karizmatik liderler vizyoner liderlik konusunda ustalaşmış kişilerdir. Vizyon bir örgütün gelecekte kendisini görmek istediği ideal konum olarak

tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler örgütün vizyonuna yürekten bağlı kişilerdir. Onların bu bağlılıkları izleyicilerini de etkilemekte ve ikna etmektedir.

- Karizmatik liderler diğerlerinin sorunları ve kısıtlılıkları gördükleri ortamlarda, ihtimalleri ve çözüm yollarını görebilen kişilerdir.
- Karizmatik liderler genellikle astlarıyla sağlıklı iletişim ve duygusal bağlar kurarlar. İzleyicilerinin de vizyona tutkuyla bağlanmaları konusunda yüksek inandırıcılığa ve etkileme gücüne sahiptirler.

Karizmatik liderin sahip olduğu bu özellikler sayesinde elde ettiği etkileme gücünün izleyenleri üzerinde oluşturduğu tesirler şu şekilde ifade edilebilir (Özkalp ve Kırel, 2011: 326):

İzleyenler,

- Liderin inançlarının doğru olduğuna inanırlar,
- Lideri şüphesiz kabul ederler,
- Lideri etkileyici bulurlar,
- Lidere gönüllü olarak itaat ederler,
- Örgütteki görevlerine duygusal olarak bağlanırlar,
- Başarı göstererek yükselmeyi amaçlarlar,
- Grubun başarısına katkıda bulduklarına inanırlar ve
- İzleyicilerin inançları liderlerin inançlarıyla benzerlikler gösterir.

Karizmatik liderin izleyicileri üzerinde uyandırmış olduğu bu etkinin olumlu yönde kullanılabileceği gibi olumsuz yönde de kullanılabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında kitleler üzerinde olağanüstü etkiye sahip bir liderin varlığı, üzerinde özenle durulması gereken bir güç unsuru şeklinde değerlendirilebilir.

Karizmatik lidere ilişkin açıklamalar genel olarak değerlendirildiğinde sahip olunan statükoya meydan okuma, umut yaratma, riski abartma, sembolleri manipüle etme, doğru örnek sunma ve insanları rahatlatma özelliklerinin beraberinde olağanüstü çaba, yüksek adanış, düşünsel etki, kendine yetkinlik duygusu ve risk alma istekliliği oluşturduğu görülmektedir (Vries, 2007: 242).

Günümüzde karizmanın sadece lider ve onun kişisel özelliklerinden değil, liderin yaklaşımları, ihtiyaçları, inanç ve değerleri ile izleyicilerin algılamalarında belirginleştiğine inanılmaktadır. Liderlik karizmasının geçerli olabilmesi için hem liderin hem de izleyicilerin temel inanç ve değerlere birlikte bağlı kalmaları gerekir (Güney, 2012: 392-393).

1.5.4.2.Etkileşimci (Transactional - İşlemci) Liderlik

Siyaset bilimci James Mac Gregor Burns, liderlik tipolojisine kazanımlar sunduğu “Liderlik” (1978) adlı kitabında “Etkileşimci (Transactional) Liderlik” kavramından bahsetmiştir (Conger, 1999: 148-149, Kuhnert ve Lewis, 1987: 648).

Geleneksel bir yapıya sahip olan etkileşimci liderler (Tengilimoğlu, 2005: 6), örgütün önceden belirlenmiş amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların nasıl yönlendirileceği ile ilgilienirler. Bu liderlerin temel görevleri; belirlenmiş amaçlara uygun yapının kurulması, çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etmek ve denetimler yapmaktır. Dolayısıyla etkileşimci liderler, yönetim sürecinin daha çok organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonları ile ilgilienirler. Planlama fonksiyonu ise, daha çok kısa dönemli işlevsel planların hazırlanması ile yerine getirilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 415).

Etkileşimci lider bu fonksiyonları yerine getirilirken çalışanların görev ve sorumlulukları, işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller, çalışanlardan beklentileri ve kendisine itaat göstermelerinin önemi üzerinde durur (Tutar ve ark., 2009:

1388). Lider, verdiği görevlerin yerine getirilmesi karşılığında ödül kullandığı gibi, görevler yerine getirilmediğinde cezaya da başvurabilmektedir.

Bu açıklamalardan da görüldüğü üzere etkileşimci liderlikte, lider ve izleyenleri arasındaki ilişki mübadeleye dayanır (Tutar ve ark., 2009: 1388). Fakat ortaya çıkan lider ve izleyici ilişkisi geçici olmaya yöneliktir ve bu ilişki sadece karşılıklı yarar sağlandığı zaman etkilidir (Celep, 2004: 55). Bu şekilde ortaya çıkan ilişki bir nevi pozitif enerji alış veriş olarak görülebilir. Sonuç olarak lider izleyicilerine motivasyon sağlarken, izleyicilerin başarılarından da pozitif enerji elde eder (Çağlar, 2004: 12).

Etkileşimci liderlik sürecinde ortaya çıkan lider (L) ve izleyici (İ) ilişkisi ile liderliğe ilişkin model Bass tarafından şu şekilde gösterilmiştir (Bass, 1985: 30):



Şekil 1.10. Etkileşimci Liderlik Süreci

Bass, etkileşimci liderliğin dört adet karakteristik özelliği bulunduğunu belirtmiştir (Bass, 1990: 22). Bu özelliklerden hareketle etkileşimci liderliğe ilişkin boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

- **Koşullu Ödül:** Lider, çaba gösterilmesi için ödül değişimi anlaşmaları yapar, iyi performans için ödüller vaat eder ve başarıları tanır (Bass, 1990: 22). Liderin koşullu ödül davranışına ilişkin şu örnekler verilebilir (Karip, 1998: 6-7): Astın

gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans amaçlarını gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak astların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak.

- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Lider, kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve düzeltici eylemler yapar (Bass, 1990: 22).
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Lider, yalnız standartlar yerine getirilmediği takdirde müdahale eder (Bass, 1990: 22), "bozulmamışsa tamir etme-dokunma" ilkesini katı bir biçimde uygular (Karip, 1998: 7). İstisnalarla yönetime ilişkin her iki durumda da (aktif-pasif) liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında sürdürülmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur (Berber, 2000: 40).
- **Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire):** Lider, sorumluluktan ve karar vermekten kaçınır (Bass, 1990: 22). Temelde serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider izleyenlerini kendi haline bırakır, onlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. İzleyenler yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler (Karip, 1998: 7).

Etkileşimci lider, örgütteki mevcut düzeni ve örgüt kültürünü benimseyip sürdüren (Bakan ve Bulut, 2004: 157), bazen küçük çaplı veya rutin değişimlerle yetinen bir liderlik yapısı sergiler (Tutar ve ark., 2009: 1388). Bu liderlerin yaratıcı vizyon geliştirmeye ilgili belirgin bir çabaları yoktur (Ülgen ve Mirze, 2010: 415). Bu özellikleri

sayesinde etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere aktarma bakımından yararlı hizmetler yapabilirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

1.5.4.3. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik

Heraklitos'un "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir." deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilir. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı iletişim ve hızlı gelişme ile birlikte derinden etkilemektedir. (Eraslan, 2006: 1). Böyle bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 209). Gardner (1990)'a göre önemli örgütlerin yeniden yapılandırılması sürecinde (re-organization) yaşanan yetersizlik, rahatsızlık ve hayal kırıklıkları bu ihtiyacı daha da arttırmıştır (Allix, 2000: 7).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitelerinin geliştirilmesine bağlıdır. Bununla birlikte yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir (Çelik, 1998: 423). Nitekim geleneksel liderler zaman içerisinde bu hızlı gelişim ve dönüşüm sürecine ayak uyduramamışlardır. Bunların yerine vizyon yaratan, yarattığı bu vizyonu paylaşan, çözüm odaklı çalışan, iletişim yetenekleri güçlü, güvenilir, sevilen ve saygı duyulan çağdaş liderler ön plana çıkmışlardır (Doruk, 2012: 128).

Yaşanılan değişim ve yeni ekonominin beraberinde getirdiği koşullara liderlik mekanizmasının uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkarılan dönüştürücü

liderlik düşüncesi hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında çok büyük bir popülarite kazanmıştır (Doğanalp, 2009:135). Bu kapsamda dönüşümcü lider, günümüzün değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, kişilerin çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişim doğrultusunda ve örgütün amaçlarına yönelik harekete geçiren lider olarak tanımlanmaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 97). Bu özellikleri sayesinde dönüştürücü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürmektedirler (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Dönüşümcü liderliğin öneminin günümüzde yaşanan hızlı değişim sürecinden hareketle anlatılmaya çalışılması, en azından bu şekilde konuya giriş yapılması, değişim ve dönüşüm kavramlarının aynı anlama geldiği şeklinde bir yanlış anlaşılmaya sebebiyet vermemelidir. Böyle bir anlam çıkarılması dönüşümcü liderliğin öneminin tam olarak anlaşılmasını engelleyici olabilecektir. Ülgen ve Mirze (2010: 416) dönüşümün “kavramsal” boyutta farklılaşmayı çağrıştırırken, değişimin “daha az kavramsal daha çok maddesel” boyutlu bir farklılaşmayı ifade ettiğini belirtmektedir. Yine Ünal (2012: 88)’in tanımlaması ile değişim, “evrimsel” bir farklılaşmayı ana fikir olarak ele alırken; dönüşüm, “ani ve devrimsel” bir farklılaşmayı ele almaktadır. Bu durum, dönüşümcü liderin akışın beraberinde getirdiği bir değişim süreciyle hareket etmediği, aksine akışı kendi istediği yöne kanalize ettiği ve bu sayede kalabalıklardan ve geleneksel liderlerden ayrılarak büyük lider olduğu şeklinde değerlendirilebilir. O halde, dönüşümcü liderlik konusunda değişimden bahsedildiğinde buradaki değişimden izleyenler ile örgütsel misyon ve vizyon arasında uyumu ön planda tutan, klasik uygulamalardan farklı işleyen,

tümden bir değişimi içeren ve sürekli daha iyiye yönelen bir sürecin anlaşılmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Downton (1973)'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ortaya çıkmıştır (Aydoğmuş, 2011: 110). Zaleznik ve Kets de Vries ikilisinin, liderlik ve yönetim terimlerinin birbirinden ayrı iki kavram olarak ele alındığı eserlerinin yayınlanmasının ardından, "Liderlik" adlı eseri ile siyaset bilimci James McGregor Burns (1978), ünlü tipolojisi ile "etkileşimci" ve "dönüşümcü" liderlik kavramlarını ileri sürmüştür. Bu kavramların ortaya çıktığı yıllarda pek çok araştırmacının, dönüşümcü liderlik (transformational leadership) kavramını liderliğin rolü, etkileşimci liderlik (transactional leadership) kavramını ise yönetimin rolü olarak aktardıkları görülmektedir (Conger, 1999: 148-149). Burns ile siyasi bilimler alanında başlayan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik araştırmalarını örgütsel literatüre uyarlayan Bass, liderlik araştırmalarının temelini, kendisinin, dönüşümcü ve etkileşimci lider davranışlarını ölçmek ve bu liderlik tarzları ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurmuştur (Berber, 2000: 48). Bass ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaların temelini oluşturan çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ), dönüşümcü liderlik kavramının gelişiminde büyük rol oynamıştır. MLQ, dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışından itibaren pek çok araştırmada revize edilerek kullanılmıştır (Berber, 2000: 36).

Burns (1978) sıra dışı lideri sıradan liderden ayırmak için etkileşimci liderlik (transactional leadership) ve dönüşümcü liderlik (transformational leadership) kavramlarını kullanmıştır. Etkileşimci liderlik kavramı lider ve izleyici arasındaki ilişkide beklenen ödüllerin ve karşılıklı değişimin önemini vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderlik

kavramı ise değişim amacına odaklanmış bir liderliği ifade etmektedir (House ve Singh, 1987: 684; akt. Kirby ve ark., 1992: 303).

Burns (1978)'e göre, dönüşümcü liderler korku, hırs, kıskançlık, ya da nefret gibi kötü duyguların dışında özgürlük, adalet, eşitlik, barıő ve hümanizm gibi yüksek idealler ve değerlere baővurarak izleyicilerinin bilincini yükseltmek istemektedirler (Yukl, 1989: 271). Bu sayede dönüşümcü liderler, izleyenlerinin kişisel gelişimi üzerine odaklanarak performanslarını artırır ve örgütsel büyümeyi sağlarlar. Rutinleri "vizyon ve misyona odaklanarak ve bunu düzgün ifade ederek, izleyicilerinin zihninde olumlu bir imaj yaratıp bunu srdrererek, izleyicilerine karşı güven ve saygı göstererek ayrıca vizyon ve misyonunu pekiőtirir bir biçimde davranarak" aőarlar. (House ve Singh, 1987: 684; akt. Kirby ve ark., 1992: 303).

Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde, herhangi biri tarafından dönüşümcü liderlik süreci gerçekteőirilebilir. Bu görüşü ile Burns, liderlik özelliklerine her yöneticinin sahip olmayacağı yönündeki klasik görüşe rağbet etmediğini göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 328).

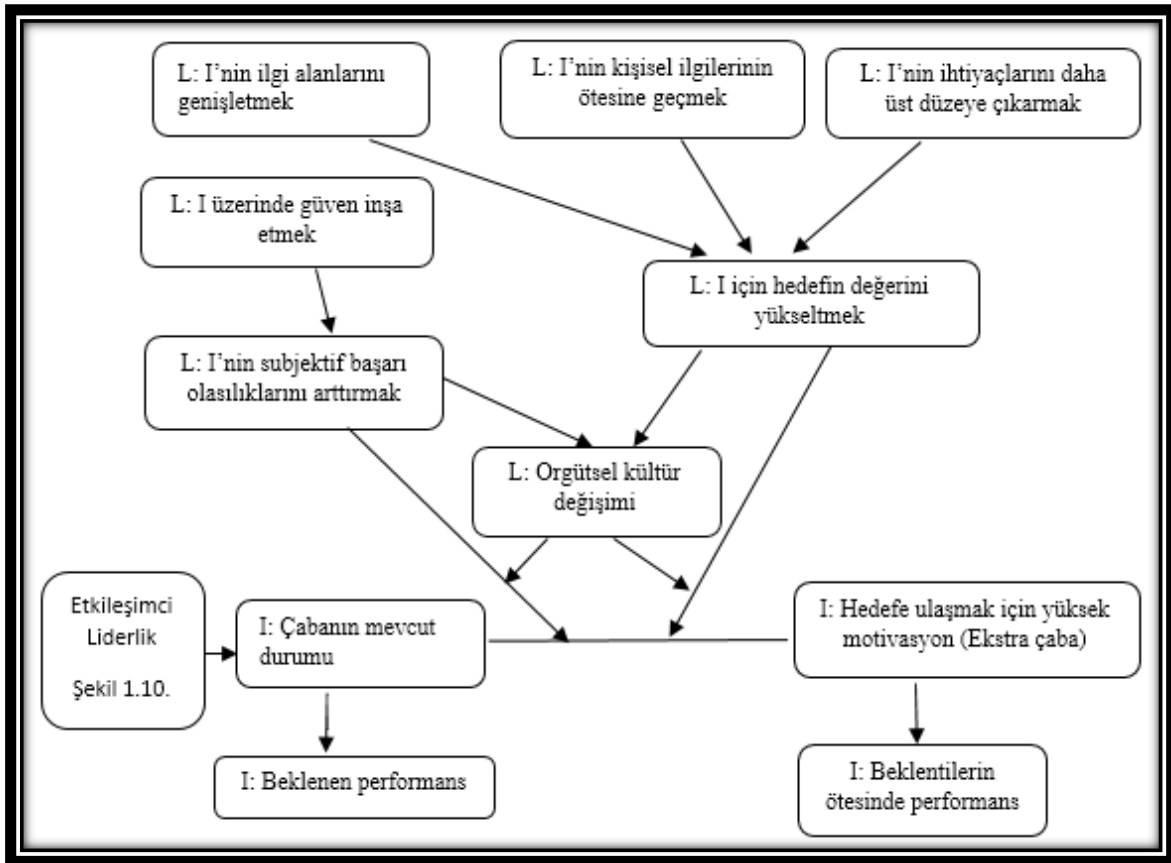
Burns'n liderlik olgusunu boyutsal yapıda ele alarak, dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki farklı liderlik tarzı Şeklinde incelemesine karşın Bass, liderliği bir spektrum olarak düşünmüş ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliği, bu spektrumun ayrı yöndeki iki ucu olarak değerlendirmiştir (Berber, 2000: 48).

Bass'a göre bir lider hem etkileşimci liderlik özellikleri hem de dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyebilir (Can ve ark., 2006: 325). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin üzerine inşa edilmiştir (Bkz. Şekil 1.11.). Dönüşümcü lider, etkileşimci liderin tek başına yapabileceğinin daha ötesinde izleyicilerin performans ve çaba düzeyini arttırmaktadır. Ancak tersi doğru değildir. Yönetici iyi bir etkileşimci lider

olmakla birlikte, dönüşümcü lider özelliklerini taşııyorsa, ortalama bir lider olarak tanımlanır (Robbins ve Judge, 2013: 391). Bass'a göre dönüşümcü liderlik daha çok liderin, izleyenlerin değer, inanç ve gereksinimlerini değiştirme temeline dayanır. Dönüşümcü liderler karizma sağlamak için kendi gereksinimlerinden önce izleyenlerininkini düşünür, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanmaktan kaçınır, yüksek ahlâk standartları sergiler. Böylelikle izleyenler üzerinde olumlu etki bırakarak onların kendisiyle özdeşleşmesini sağlar. Bu liderler görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşılama özen gösterirler. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır, karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir (Can ve ark., 2006: 325-326). Özetle dönüşümcü lider daha yüksek performansa sahip olma, daha fazla ilerleme gayreti taşıma, çalışanların farkındalıklarını artırma, çalışanları gelişmeye ikna etme, örgütteki adanma ve inançları ortaya çıkarma yönlü faaliyetler gösteren liderdir (Bass, 1985: 33).

Şekil 1.11.'de dönüşümcü liderin bu kapsamda yaptığı faaliyet süreci gösterilmektedir. Lider öncelikle izleyenlerin ilgi alanını genişletmeye, kişisel ilgilerinin ötesine geçmelerini sağlamaya ve ihtiyaçlarını daha üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. Bu faaliyetler izleyenler için hedefin değerini yükseltme amacından ileri gelmektedir. Diğer taraftan lider, izleyenler üzerinde güven sağlamaya çalışarak izleyenlerin başarı olasılıklarını artırmayı hedefler. Tüm bunlar dönüşümcü bir örgüt kültürünü hâkim kılmak için yapıldığı gibi hedefe ulaşmak için izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlamaya da dönüktür. Bu süreç etkileşimci liderlik özelliklerinin sonucu olan normal çaba seviyesini de içine alabilir. Dönüşümcü liderlik süreci sağlıklı olarak işlerse izleyenler beklenin üstünde bir performans sergiler. Ancak süreç sağlıklı işlemezse

yalnızca etkileşimci liderlik uygulamaları sonucu ortaya çıkan beklenen performans elde edilebilecektir.



Şekil 1.11. Dönüşümcü Liderlik

Kaynak: Bass, 1985: 32.

Bass'ın dönüşümcü liderlik anlayışında zaman içinde bazı değişimler olduğu görülmektedir. Bass (1995: 471) tarafından ilk olarak ortaya konulan dönüşümcü liderlik anlayışında Mussolini ve Hitler gibi liderler dönüşümcü lider olarak nitelendirilmiştir. İlerleyen süreçte Bass ve Steidlmeier, dönüşümcü liderliği “gerçek” (authentic) ve “düzmece-sahte” (pseudo) dönüşümcü liderlik olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Buna göre dönüşümcü liderlerden etik değerler çerçevesinde davranış sergileyenler “otantik dönüşümcü lider”, etik değerler dışında davranış sergileyenler ise “düzmece dönüşümcü lider” olarak isimlendirmiştir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 181). Burns (1978) tarafından

ortaya konulan dönüşümcü liderlikte ise, daha önceki açıklamalardan görüldüğü üzere, etik değerler her zaman ön plandadır. Dönüşümcü liderin kalıcı başarıya ulaşmasının “gerçek” davranışlarla mümkün olacağı, düzmece dönüşümcü liderin ise ancak kısa süreli başarı tesellileri ile yetineceği düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderlik teorisinin önde gelen araştırmacıları tarafından açıklanan görüşler ışığında dönüşümcü liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

— Dönüşümcü liderler izleyenleri ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek motive edebilen kişilerdir (Celep, 2004: 24). Dönüşümcü liderlik teorisinin benzersiz yanı, işte bu ahlaki ögesidir (Akiş, 2004: 36).

— Dönüşümcü lider, problemlere farklı bakış açısı geliştiren, izleyenlerine mantık ve sezgilerini birlikte kullanmayı öğreten, insanları farklı birer kişilik olarak gören ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışan liderdir (Buluç, 2010: 77). Bu özelliği ile lider, izleyenlerin sorunlarla mücadele yeteneğine katkı yapmaktadır.

— Dönüşümcü liderler, örgütlerinde yenilikçiliğin hâkim olduğu örgütsel bir kültür yaratırlar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 2).

— Dönüşümcü liderler, yalnızca düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir (Çelik, 1998: 426). Çünkü vizyonlarını gerçekleştirmek için liderler, çeşitli faaliyetlerin yanı sıra, örgütsel tasarımı, çekirdek ideolojilerinin ardında yatan değerleri içerecek şekilde değiştirmek zorundadır (Vries, 2007: 253).

— Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlere, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için gerektiğinde yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları

tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımını teşvik eder (Eraslan, 2004: 25).

— Dönüşümcü liderler, izleyenlerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan kişisel amaçlar ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek amaçlarla birleşmiştir (Çelik, 1998: 427). Yani kişi ve örgüt yekvücut olmuş ve aynı yolda aynı amaca doğru yürümeye başlamıştır.

— Dönüşümcü liderler cesur, sürekli öğrenen, değişim odaklı ve kolay pes etmeyen bir yapıya sahiptirler (Berber, 2000: 36).

Kotter (1999), “Değişimin Önünü Açmak” adlı yazısında bir örgütün dönüştürülmesi için atılması gereken sekiz adımı şu şekilde açıklamaktadır (Hesselbein ve Cohen, 1999: 76-77):

1. Bir acil durum duygusu uyandırın.
2. Güçlü bir yol gösterici koalisyon kurun.
3. Bir vizyon oluşturun.
4. Vizyonu aktarın, bunun için mümkün olan her aracı kullanın.
5. Vizyonu hayata geçirmek üzere başkalarına yetki verin.
6. Kısa vadeli kazanımlar tasarlayın ve bunu sağlayın.
7. Kazanımları, iyileşmeleri pekiştirin ve değişimi daha da ileri götürün.
8. Yeni yaklaşımları örgütselleştirin.

Dönüşümcü liderlerin özellikleri ile dönüşüm için izlenecek adımlar arasındaki paralellik dikkat çekmektedir. Bu durum dönüşüm odaklı liderin dönüşüm uygulamalarındaki başarısının tesadüfi olmadığını bir göstergesi olarak

değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu liderler için “dönüşümcü” sıfatının tercih edilmesi de daha anlaşılabilir olmaktadır.

Bass tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinde (MLQ) dönüşümcü liderlik boyutları dört başlıkta toplanmıştır. Bunlar (Bass, 1990: 22):

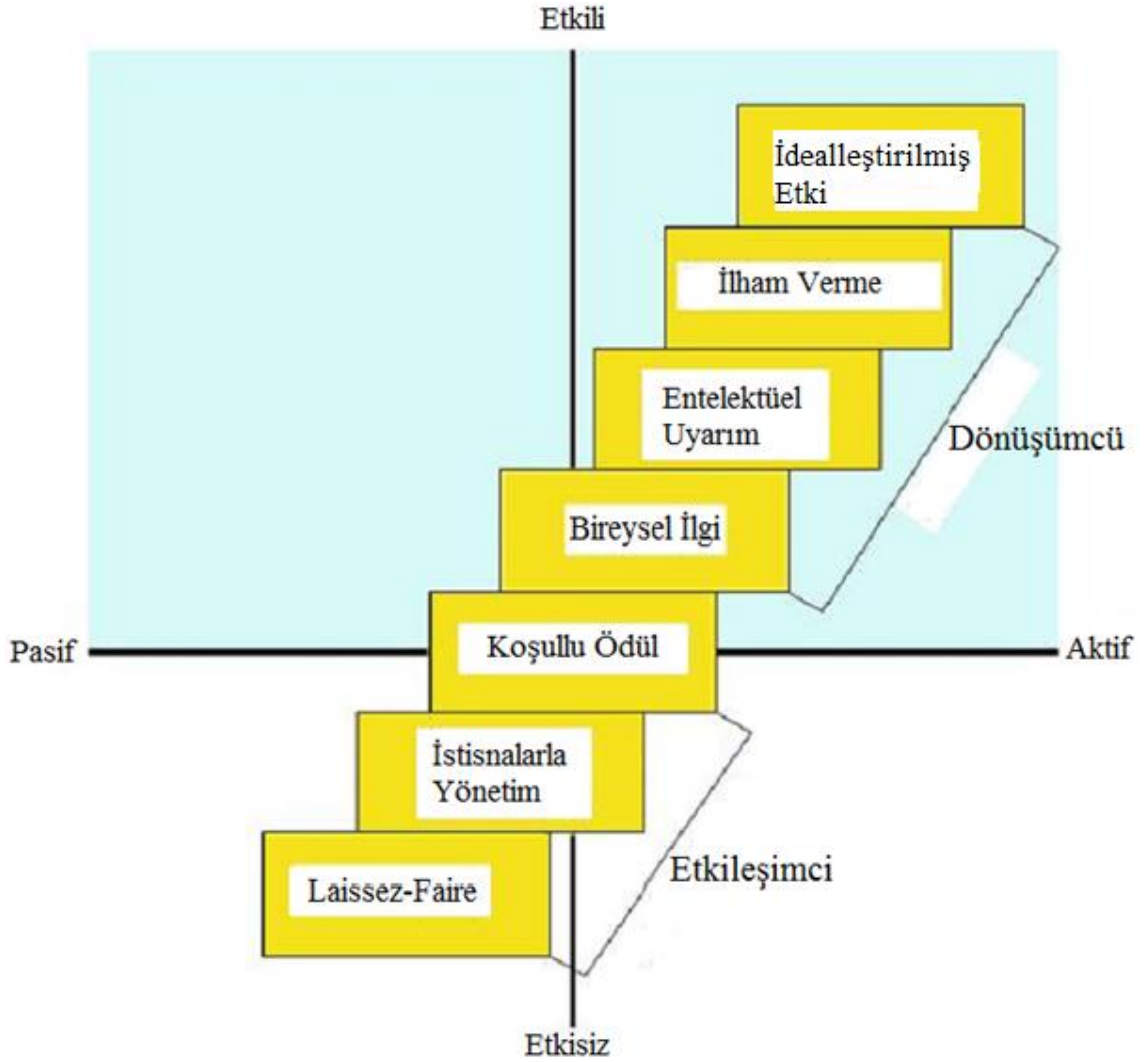
- ❖ İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Misyona ve vizyona sağlar, gurur duygusu, saygı ve güven sağlar.
- ❖ İlham Verme (İçsel motivasyon): Yüksek beklentiler üzerine iletişim kurar, amaca yönlendirmek için sembolleri kullanır, önemli amaçları basit şekillerde ifade eder.
- ❖ Entelektüel Uyarım: Zekâyı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözümü teşvik eder.
- ❖ Bireysel İlgi: Her çalışanı ayrı bir kişilik olarak görür, danışman gibi davranıp önerilerde bulunur ve koçluk yapar.

Şekil 1.12. etkileşimli liderliğin dönüşümcü liderlik üzerine inşa edildiği söylemini de yansıtmakta ve bu iki liderliğin boyutlarını göstermektedir.

Bu modele dayanarak, sistemli bir şekilde dönüştürücü liderlik tarzının dört boyutunu uygulayan liderlerin en etkin lider oldukları ileri sürülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 392). Aynı zamanda bu dört boyut liderinin tüm izleyicilerinin gelişimine katkıda da bulunabilir (Avolio ve Bass, 1995: 207-208). Bu önemi nedeniyle dönüşümcü liderlik boyutlarının açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

İdealleştirilmiş Etki veya Karizma (Idealized Influence): Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki veya diğer bir ifade ile karizma boyutu yüksek performans sağlamak için rol model sağlamayı ifade etmektedir (Avolio ve Bass, 1995: 208). Bu kapsamda dönüşümcü liderler izleyenlerine onur, güven ve saygı aşılama uğraşındadırlar. Bu tarz liderler, astlarına empoze etmeye çalıştıkları görevin zor olduğunu

farkındadırlar. Dönüşümcü liderler daha güçlü beceriler, teknik deneyim ve ikna edici yetenekler edinme eğilimindedirler (Özkalp ve Kirel, 2011: 329).



Şekil 1.12. Liderlik Modelleri - Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutları

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 392.

İdealleştirilmiş etki, davranış ve atfedilen olmak üzere iki alt boyut şeklinde değerlendirilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184). Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaca sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere

atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998: 5).

Karizma, dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden birisidir. Çünkü örgüt misyon ve vizyonunun izleyenlere aktarılmasında gerekli olan en temel özelliklerden birisi karizmadır. Bu önem Vries (2007: 244) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

“Liderliğin karizmatik rolünün önemli bir parçası vizyon çerçevesinde gelişir. Öngörmek bir dizi şey içerir. Bunlar arasında; gelecekteki yöne ilişkin bir yol haritası sunmak, bu yön çerçevesinde heyecan oluşturmak, kaostan düzen yaratmak, liderliğe güven oluşturmak ve başarı kriterleri sunmak sayılabilir. Daha iyi bir gelecek ön görme süreciyle liderler anlam sunar, kendileriyle örgütteki diğer insanlar arasında bir bağlantı oluşturur, bir grup kimliği yaratır ve insanları birbirine bağlayan ve onlara hayal kurmada yardımcı olan bir kolektif hayal gücünü tetiklerler.”

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından birinin “karizma” adını taşıması yukarıda bahsedilen önemiyle birleştiğinde, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik konularında bir takım yanlış anlaşılmalara sebep olabilmektedir. Bass “karizmatik liderlik”in dönüşümcü liderlik için gerekli olduğunu, fakat yeterli olmadığını belirterek (Akiş, 2004: 37) yanlış anlaşılmaların önüne geçmektedir.

İlham Verme (İçsel motivasyon - Telkinle güdüleme) (Inspiration):

Dönüşümcü lider, üst düzey amaçlara ulaşmada, izleyicilerin algılarını ve duygularını harekete geçirerek, örgütün misyonuna ve grup amaçlarına sahip çıkılmasını sağlar. Liderler telkin yetenekleriyle, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu

ve bunlara ulaşma sürecinde her bir izleyenin üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verir (Özalp ve Öcal, 2000: 215-216). Bu yolla liderler izleyenleri arasında amaç birliği ve grup bilinci sağlayarak daha yüksek motivasyon sağlarlar. Ayrıca izleyenlerin beklentilerini yüksek düzeye çekerek daha fazla gayret göstermelerini sağlarlar. Burada önemli olan nokta izleyenlerin fazla çabayı, liderden esinlendikleri için kendi istekleri ile göstermeleridir (Güney, 2012: 397-398).

Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulatio): Lider, izleyenlerin denenmiş ve doğru problem çözme yöntemlerini sorgulamalarını sağlar ve kullandıkları yöntemleri geliştirmek amacıyla bunları sorgulamaları için onları teşvik eder. Lider, izleyenlerine yeni bir vizyon kazandırarak, onların işle ilgili sorun, konu ve stratejileri hakkında yeni yöntemlerden yararlanarak düşünmelerini sağlar. Amaç izleyenlerin yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesidir (Ceylan ve ark., 2005: 35). Bunun sonucunda izleyenler liderlerinden “O, eski ve kafa karıştırıcı sorunlar hakkında yeni yollar bulmama ve daha önce hiç sorgulamadığım fikirleri sorgulamama yardımcı olur.” şeklinde bahsederler (Parrott, 2000: 66).

Bireysel İlgi (Bireysel Destek) (Individualized Consideration): Liderler dikkatle dinleyerek izleyenlerini destekler, koç ve danışman olarak görev yapar, gelişimleri için onlara yardımcı olmak ister (Parrott, 2000: 66). Lider izleyenlerin temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, izleyenlere öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider izleyenleri yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir kişilik olarak görür. İzleyenlerinin kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. İzleyenlerin kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider izleyenlerin kişisel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, onlara başkalarının

gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998: 6). Bu yolla dönüştürücü lider, izleyicilerinin önemli birer kişi olduklarını hissetmelerini sağlar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 5).

Dönüşümcü liderliğe ilişkin bu dört boyuttan idealleştirilmiş etki ve bireysel ilgi boyutlarının insana yönelik, entelektüel uyarım ve ilham verme boyutlarının ise işe yönelik olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, tüm boyutlar birbiri ile bağlantılı olarak iş ve insan ilişkilerini bir araya getirmektedir (Celep, 2004: 79). Sonuç olarak ortaya çıkan liderlik tarzları çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlarken aynı zamanda verimliliği artırmakta, çalışanların moralini ve iş tatmini yükseltmekte, örgütsel etkinliği arttırmakta, düşük devamsızlık ve iş gücü devir oranı sağlamakta ve örgütsel uyumu arttırmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 391).

1.5.4.4.Hizmetkâr (Servant) Liderlik

Hizmetkâr liderlik teorisi aşk, tevazu, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme, ve hizmet gibi erdemli yapıları içeren bir şekilsel sunum ile birlikte tanımlanır (Patterson, 2003: 1). Bu teori, lideri bir hizmetkâr (öncelikle diğerlerine hizmet etmek isteyen kişi) olarak görmekle başlar. Hizmetkâr, diğerlerinin ve örgütün öncelikli ihtiyaçlarına odaklanarak kendisini bir lidere dönüştürür. Hizmetkâr lider, bir farklılık yaratabilmek için diğerlerine hizmet etmek amacıyla bir şirkete, kulübe, cemiyete ya da sosyal harekete katılan ve öncülük eden kişidir. Teoriye göre, hizmetkâr lider bu faaliyetlere çıkar elde etmek için katılmaz (Akiş, 2004: 39). Dolayısıyla başarıyı yakalama arzusu içinde olan örgütler için kendi çıkarına değil, örgüt çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendiren liderlere olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bilgi ve insan odaklı, ileri görüşlü, dürüst, samimi, sabırlı, merhametli, başta çalışanlar olmak üzere tüm insanlığın gelişimi için çalışan, kendini buna adanmış hizmetkâr liderler

sayesinde örgütlerin acımasız rekabet ortamında başarılı olmaları kaçınılmazdır (Bakan ve Doğan, 2012: 10).

Hizmetkâr liderlik tarzı, bugüne kadar sadece lidere özgü görülen hak ve yetkilerin, her kademedeki örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasını öngörmekte ve 'insanlığın gelişimine adanmış hizmetkârlık' felsefesinin örgüt kültürü haline dönüştürülerek, tüm örgüt çalışanlarına yönelik ortak bir değer inşa edilmesini beraberinde getirmektedir (Dinçer ve Bitirim, 2012 : 68).

1.5.4.5.Etik Liderlik

Liderlik kavramı, örgütsel görevlerin başarılması, beraberliğin korunması ve örgüt amaçlarına ulaşılması için rol davranışları sergileyerek etkileme ayrıca strateji ve taktikler oluşturma sürecidir. Etik; yasal veya prosedürel olarak doğru değil, ahlaki olarak iyi ve doğru anlamına gelmektedir. O halde etik liderlik, liderin faaliyetlerini yürütürken iyi, doğru ve özverili yani “kendisinden önce diğerlerini düşünür” şekilde hareket etmesidir (Mendonca, 2001: 268).

Diğer bir tanımlamayla etik lider, izleyenleri ile etik değerler çerçevesinde iletişim kurarak, istenilen davranışı ödüller ve cezalar kullanma yoluyla teşvik eden ve izleyicileri için etik rol modeller sunarak liderlik hizmetini yerine getiren liderdir (Mayer ve ark., 2009: 3). Lider tarafından sergilenen davranışlar, ancak izleyiciler tarafından meşru, güvenilir ve etik görüldüğü zaman kalıcı bir etki uyandıracaktır (Mendonca, 2001: 268).

1.5.4.6.Otantik Liderlik

Avolio ve arkadaşlarına göre otantik liderler, “kendi düşünce ve davranışlarının, bunların başkaları tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve başkalarının değer, ahlaki perspektif, bilgi ve gücünü bilen, bulunduğu ortamı tanıyan, kendinden

emin, umutlu, iyimser, esnek, sorun çözüme yeteneği yüksek ve ahlâklı kimselerdir” (Avolio ve ark., 2004: 802-804).

Otantik liderler kim olduklarını, neye inandıklarını bilirler ve bu değerlerle inançları doğrultusunda hareket ederler. İzleyenler, liderlerini etik kişiler olarak görürler. Bu nedenle otantik liderliğin temel sonucu güvendir. Otantik liderler bilgi paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sıkı sıkıya sarılırlar. Sonuç olarak insanlar otantik liderlerine inanırlar (Robbins ve Judge, 2013: 394).

1.5.4.7.Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler, örgütü başarıya götüreceği yolda geleceğin resmini izleyenleriyle birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, izleyenlerde yüksek motivasyon sağlayarak onların performanslarını en iyi düzeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır. Vizyoner lider, alternatif yollardan en uygun olanı görmek, kararlı şekilde o yolda yürümek ve fedakarca, yeri geldiğinde hayatını ortaya koyarak düşünce ve sezgileriyle yol olmak durumundadır (Çelik, 1998: 472-473).

1.5.4.8.Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı amaçlara yönlendirerek, küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş, 2003). O halde stratejik liderler, örgütleri için bir vizyon

geliştiren ve bu vizyona ulaşılması için çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesi ile farklılaşan çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilmek yönünde proaktif stratejiler geliştirebilen kişilerdir (Yalçın ve Ay, 2011: 33) .

1.5.4.9. Diğer Modern Liderlik Teorileri

Hümanist Liderlik; çalışanlara karşı zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılığın ön planda olduğu liderlik tarzıdır. Ödüllendirme sistemini oldukça sık kullanan hümanist liderler, duygusal yönlendirmeyle motive ederler ve kimi zaman orta kademenin de fikrini alırlar. Zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler (Çetin ve Beceren, 2007: 122).

Çevrimiçi Liderlik; yöneticiler ile izleyenler arasında coğrafi yakınlıktan ziyade iletişim ağları aracılığı ile sağlanan yakınlık ve bağlılığın sonucu ortaya çıkan liderliktir. İzleyenleri ile düzenli olarak e-posta yolu ile haberleşen, internet bağlantısı ile ofise bağlanabilen, yalnız evde çalışanı olan lider bu durumun öne çıkan örnekleri olarak gösterilebilir (Robbins ve Judge, 2013: 401).

Öğrenen Liderlik; lider davranışının öğrenme ve kendini geliştirme boyutu üzerine yoğunlaşmaktadır. Çünkü bilgi yoğun teknolojilerin artması ve mevcut bilgi birikiminin kısa sürede geçersiz kalması, geleceğin liderini sürekli olarak öğrenmeye zorlamaktadır (Örücü ve Üngüren, 2013: 368-369).

Modern liderlik tarzları genel olarak değerlendirildiğinde bu liderlik tarzlarının birçoğunda dönüşümcü liderlik tarzından bazı izler görüldüğü söylenebilir. Ayrıca modern liderlik tarzlarıyla ilgili açıklamalarda ahlâk, fedakârlık, dürüstlük, alçak gönüllülük gibi kavramların önemli yer tuttuğu dikkat çekmektedir. Dönüşümcü liderliğin gerçek ve düzmece olarak iki şekilde sınıflandırılması da bu kavramların önemini ortaya koymaktadır.

Liderlerin sahip olduğu özellikler araştırmanın ilk kısımlarında “Liderlik Özellikleri” başlığı altında incelenmiştir. Bu inceleme sonrası liderlik özelliklerinin;

- Şekilsel boyut (karizmatik, iletişim becerisi yüksek, cesaretli olmak vb.) ve
- Anlamsal (değer odaklı) boyut (güvenilir, ahlaklı, dürüst, alçak gönüllü, paylaşımcı ve merhametli olmak vb.)

şeklinde ikili bir boyutlandırmaya tabi tutulabileceği düşüncesi ileri sürülmüştür. Ayrıca uzun vadeli bir başarıya ancak anlamsal boyutta yer alan özelliklere gereken önem verildiği takdirde ulaşılabileceği belirtilmiştir. Gelineen noktada anlamsal boyut olarak isimlendirilebileceği belirtilen özelliklere, modern liderlik tarzlarının birçoğunda yer verildiği görülmektedir. Bu nedenle liderlik özellikleri konusundaki değerlendirmelerde bu iki boyutun irdelenmesinin yararlı olacağı ve ilerleyen süreçte liderlik tarzlarına yön verecek olan özelliklerin anlamsal boyutta yer alan özellikler olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceler, özellikle ülkemizde hem teorik ve hem de pratik alanlarda geri plana atılan, “bizden” olan bazı değerlerin liderlik açısından önemine dikkat çekme çabası olarak değerlendirilebilir. Anlamsal boyutta yer alan özelliklere verilecek önemin liderler ve örgütler açısından genel olarak pozitif katkılar sağlayacağı ve diğer gerekli özelliklerin yanı sıra bahsedilen özelliklerle donatılmış bir liderin çatışma yönetiminde başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

2. BÖLÜM: ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Günümüzde hemen her ortamda şahit olduğumuz olgulardan biri olan çatışmanın örgütsel boyutunda liderin rolünün önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde çatışma kavramı, çatışmaya ilişkin teoriler, çatışma türleri, çatışmaya neden olan unsurlar, çatışma süreci, çatışmanın sonuçları ve çatışma yönetimi hakkında bilgiler sunulmuştur. Ayrıca çatışmanın tümden yok edilmesinin mümkün olmadığı ve örgüt lehine kullanılmasının yollarının aranması gerektiği üzerinde durulmuştur.

2.1.ÇATIŞMANIN TANIMI

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmeleri ve istenilen amaca ulaşabilmelerinin üretim sürecine dâhil olan kaynakların etkin şekilde kullanılmasına bağlı olduğu ve bu kaynaklardan en önemlisinin insan olduğu söylenebilir. Örgütsel amaçlar için bir araya getirilen insanlar birbirlerinden çok farklı özellikler göstermektedir. Bu farklılıkların yanı sıra insan beklentilerindeki artış, yoğun rekabet ortamı, iletişimdeki değişimler ve buna benzer diğer çevresel faktörlerin insanlar arasında ayrışma ve çatışmayı arttırdığı düşünülmektedir.

Çatışma kavramı, yönetim yazınında 20. yüzyılın ilk çeyreğinden bugüne kadar, özellikle son 50 yıldır, üzerinde durulan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Tarakçı ve Kaya, 2009: 46). Toplumsal bir olgu olması nedeniyle; antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi bilimler tarafından da incelenen çatışma kavramının (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2) örgütsel alandaki öneminin, çalışan performansı üzerindeki etkisinden ileri geldiği söylenebilir. Çalışanlar arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılmasının ve bunların oluşturduğu çatışmanın tümden bitirilmesinin çok mümkün olmadığı düşünülmektedir. Bu şartlarda yapılması gerekenin çalışan performansını ve

örgütsel verimliliği artıracak doğru bir çatışma yönetiminin uygulanması olduğu söylenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde çatışma, insan yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerinin, kişilerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olarak açıklanmaktadır (Düşükcan, 2003: 101). Bu açıklamadan her çatışmanın duygusal bir boyutunun olduğu görülmektedir. O halde çatışmayı, “birbiri ile uyuşmayan değer, fikir, inanç ya da eylemlerden doğan uyuşmazlık veya duygusal gerilim” şeklinde de tanımlamak mümkündür. Görüldüğü gibi çatışma, iki veya daha fazla insanın birbirine karşı çıkması durumunda oluşur. Çünkü her insanın ihtiyaçları, istekleri, amaçları veya değerleri birbirinden farklıdır. Çatışma; kızgınlık, tedirginlik ve korku gibi birçok olumsuz duyguyu da beraberinde getirir. Her ne kadar çatışma ve çatışmanın etkileri genellikle olumsuz olsa da bu, “çatışmanın” her zaman olumsuz olduğu anlamına gelmez (Dereli ve ark., 2004: 33-34).

Deutsch (1973) çatışmanın meydana gelmesinin birçok nedeni olduğunu ve tanımının bu nedenlere göre farklı şekillerde yapıldığını belirtmiştir. Çatışmanın var olması; ilgi, görüş veya amaç farklılıkları ile yakından ilgilidir. Ayrıca, taraflardan birinin diğerini engelleyen davranışta bulunması da çatışma için güçlü bir neden olarak görülmektedir (Kolb ve Putnam, 1992: 312). Bu sebeplerden hareketle çatışma, insan ve/veya insan toplulukları arasındaki uyuşmazlıkların ve engellemelerin ortaya çıkardığı yaşamsal bir olgu olarak tanımlanabilir.

Pondy, çatışma kavramını tanımlarken çatışmanın gelişim seyrini ön plana çıkarmış ve bu süreci şu şekilde sıralamıştır (Pondy, 1967: 298):

1. Çatışmalı davranışın ön koşulları (örneğin, kıt kaynaklar ya da politik farklılıklar),

- 2- Kişilerin duygusal durumları (stres, gerginlik, düşmanlık, kaygı, vs.),
- 3- Kişilerin algılama ve kavrama durumları,
- 4- Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar varan çatışmacı davranışlar.

Pondy'e göre koşullar, tutum, algılama ya da davranış şeklindeki bu durumlardan hangisinin gerçek çatışma olduğu konusunda karar verme uğraşları boşa yapılan tartışmalardır. Tüm bu sayılanlar, çatışma olgusunun gelişimiyle ilgili bir adımı oluşturduğundan, sorun bu alternatif kavramsal tanımlardan birinin seçimi olmayıp; onların karşılıklı ilişkilerinin netleştirilmeye çalışılmasıdır (Pondy, 1967: 298-299). Kişinin kıt kaynaklar nedeniyle karşı karşıya kaldığı koşulların, davranış noktasında nasıl bir sonuç oluşturacağı bu açıklamalar için örnek verilebilir ve bu sürecin seyri çatışmanın tanımlanmasından daha önemlidir.

Bennis ve arkadaşları çatışma sözcüğünün, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi ve us-dışılık gibi özellikleri içerdiği gibi macerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de kapsadığını söylerler. Elton Mayo ise çatışmayı bir kötülük ve toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirir (Can, 2005: 377).

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerle doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabileceği gibi (Tengilimoğlu ve ark., 2012: 271; Can ve ark., 2006: 205; Gürüz ve Gürel, 2006: 377), psikolojik bir açıdan bakıldığında birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda kişiyi etkilediği anlarda ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak da nitelendirilebilir (Cüceloğlu, 2006: 282).

Diğer bir tanımlama ile çatışma, taraflardan birinin değer verdiği bir şeyin diğer tarafı negatif olarak etkilemek üzere olduğu veya etkilemeye yöneldiği algısı ile başlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2013: 455).

Tanımlar üzerinde bir anlaşma olmamasına rağmen, çatışmanın var olması konusunda, birbirine zıt iki fikrin bulunması ve tarafların bunun farkına varmaları gibi iki noktada hemen hemen fikir birliği bulunmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 358).

Örgütsel anlamda çatışma, örgüt içindeki kişi veya gruplar arasında ya da bunların dış çevreyle aralarında değer ve amaçlarla ilgili ilişkilerinin olduğu her durumda vardır (Donaldson, 1995: 104).

Örgütsel çatışma kişiler ve grupların birlikte çalışmalarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Tengilimoğlu ve ark., 2012: 271; Eren, 1998: 445).

Şimşek (2008: 291-292) örgütsel çatışmayı, "örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık" şeklinde tanımlamaktadır.

Diğer bir ifade ile örgütsel çatışma, kişi, grup, örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki ya da aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma veya anlaşmazlık algılaması şeklinde kendini gösteren etkileşimsel bir süreç (Rahim, 2002: 207) ve bu anlaşmazlıkları çözümlenmede yetersiz kalma durumudur (Pondy, 1966:246).

Çatışma kimi zaman ekip üyelerinin karar verme sürecini olumsuz şekilde etkileyebilen, iletişimi engelleyen ve örgütsel ilerlemeleri durdurabilen bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte çatışmanın grubun karar verme yeteneği üzerinde değerli bir etkiye sahip olduğu da görülmektedir (Esquivel ve Kleiner, 1996: 4). Ayrıca sadece bir tek düşüncenin olması halinde örgütte gelişme sağlanamayacağı için çatışma, örgütsel ilerlemeye de katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte insanlar kendi düşüncelerini savduklarında ve aksini düşünen biri tarafından tehdit edildiklerini hissettiklerinde

problemler de beraberinde gelecektir. Günümüz örgütlerinde çatışma kaçınılmazdır. Bu durumda kilit nokta liderin çatışmadan kaçınmak yerine çatışmayı yönetmesidir (Bagshaw, 1998: 206).

Başarılı örgütlerin yöneticileri, uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın tutabilen ve bunda etkili olabilen yöneticilerdir (Şimşek, 2008: 297). Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir ve bu sebeple, yönetici, çatışma konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Ortaya çıkacak çatışmaları örgüt amaçlarına uygun olarak yönetemeyen ve sonuçlandıramayan bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalması çok mümkün görülmemektedir (Koçel, 2003: 663).

2.2.ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel çatışma kavramının ele alınış şekli yönetim bilimi içerisinde zamanla değişime uğramıştır. Önceleri yıkıcı ve istenmeyen bir durum olarak değerlendirilen örgütsel çatışma, modern yönetim yaklaşımları ile birlikte örgütler açısından bir sağlık göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Üngüren, 2008: 886). Çatışma konusunda açıklanacak olan üç yaklaşımdan geleneksel ve davranışsal yaklaşımın klasik ve neo-klasik yönetim teorisine, modern yaklaşımın ise modern yönetim teorisine uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bu bakış açısından hareketle, ilk iki yaklaşım “geleneksel” ve üçüncü yaklaşım “modern” yaklaşım olarak da nitelendirilebilir (Şimşek ve ark., 2003: 276; Aksoy ve Kaplan, 2005: 141). Çatışmaya ilişkin bu üç yaklaşımın değerlendirilmesi sonucunda yöneticilerin çatışmayı yönetmeye yönelik stratejik seçimleri şekillenecektir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 17).

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım (Klasik Yaklaşım)

Klasik yönetim teorisi içinde yer alan ve bürokrasi yaklaşımını geliştiren Weber'e göre çatışmanın en aza indirilebilmesi için bürokratik yapının ilkelerine uyulması gerekir. Diğer bir klasik yönetim kuramcısı olan Fayol da çatışmanın örgütsel etkinlik ve verimlilik için zararlı olduğunu ileri sürmüştür (Topaloğlu, 2011: 254). Genel olarak bakıldığında klasik yönetim bilimciler çatışmayı istenmeyen bir olgu olarak görmüşler ve bozgunculuk, yıkıcılık gibi sözcüklerle eş anlamlı olarak değerlendirmişlerdir (Can, 2005: 381). Görüldüğü gibi çatışma konusundaki geleneksel bakış açısı, örgütlerde ortaya çıkan her tür çatışmayı gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak değerlendirmektedir. Geleneksel yöneticiler ile yönetim konusunda bilimsel eser veren ilk düşünürler, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir (Şimşek, 2008: 292). Klasik yönetim teorisinde çatışmalar, örgütlerin ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen durumlar olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre çatışmaların ortaya çıkış nedeni, yönetim ilkelerinin hatalı uygulanmasından kaynaklanmaktadır (Akkirman, 1998: 9).

Bu açıklamalar ışığında, klasik yönetim teorisinin çatışma konusundaki ortak yaklaşımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Topaloğlu, 2011: 255):

- Çatışma, önlenilecek bir olgudur.
- Çatışma; kötü yönetimden, yönetimin ilke ve kurallarının iyi uygulanamamasından kaynaklanır.
- Çatışma, örgütün yapısını bozar; örgütte istikrarsızlık yaratır ve işgücü verimliliğinin artmasını engeller.
- Örgüt yöneticilerinin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.

- Çatışma konusunda otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek çok önemlidir.
- Örgütün başarısı çatışmanın ortadan kaldırılmasına bağlıdır.

1930 ve 1940 yılları arasında Neo-klasik örgüt teorisi de bu görüşü desteklemiş ve bu dönemde yapılan Hawthorne çalışmaları çatışma sürecinin, kişiler arasında güvensizlik, yetersiz iletişim, yönetimin çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmemesi gibi örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur (Uysal, 2004: 10).

Geleneksel yaklaşım, örgüt yönetiminde 1940'lara kadar hâkim olan görüşü temsil etmektedir. Çatışmayı kesinlikle yıkıcı olarak ele alan ve ne olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerektiğini ileri süren bu yaklaşım çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almadığı için, günümüzde büyük oranda geçerliliğini yitirmiştir (Tekarslan ve ark., 2000: 272).

2.2.2.Davranışçı Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)

Mary Parker Follet'in 1920'li yıllarda çatışmanın yapıcı olabileceği gerçeğini fark etmesiyle gelişen davranışçı yaklaşım (Tekarslan ve ark., 2000: 272), çatışma kavramına geleneksel yaklaşıma göre bir basamak daha olumlu bakmaktadır.

Klasik yönetim teorisi çatışmaların olumsuz etkilerine dikkati çekerken; davranışsal yönetim teorisi olarak ifade edilen neo-klasik yönetim teorisi, çatışmaları örgüt içerisindeki sıradan olaylar olarak değerlendirmektedir (Topaloğlu, 2011: 261). Davranışçı yaklaşıma göre çatışma kötü değildir; ancak çatışmanın yönetilmesi gereklidir ve iyi yönetildiği takdirde olumlu sosyal işlevleri olacaktır. Çatışmanın kimi zaman altta yatan problemlere dikkat çektiği için yararlı olabileceği kabul edilmektedir. Bununla

birlikte çatışma, zararlı ve ortaya çıktığı anda çözümlenmesi veya yok edilmesi gereken bir olgu olarak görülmektedir (Uysal, 2004: 10).

Bazı farklı düşüncelere rağmen hem geleneksel yaklaşım hem de davranışsal yaklaşım çatışmanın ortadan kaldırması ya da en aza indirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Fakat müdahale şekilleri farklılaşmaktadır. Geleneksel yaklaşım çatışmayı ortadan kaldırmanın, örgütün teknik yapısına müdahale ile yani emir komuta zincirinin düzenlenmesi ile sağlanabileceğini savunurken, davranışsal yaklaşım bunun örgütün toplumsal yapısına müdahale ile yani yapı içinde yer alan kişilerin ve grupların uyumlu hale getirilmesi ile sağlanabileceğini savunur (Karip, 2010: 7-8).

Davranışsal yaklaşım 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar genel kabul görmüştür (Özkalp ve Kırel, 2011: 343). Günümüzde ise modern yaklaşım olarak da nitelendirilen etkileşimci yaklaşım ön plana çıkmaktadır.

2.2.3.Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım)

Modern Yönetim yaklaşımına göre çatışma, örgütler için kaçınılmaz olan ve bazı durumlarda arzulanan bir olgudur. Bu görüşe göre çatışmalar, çok çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerin en başında, örgütü oluşturan kişiler arasındaki farklılıklar gelmektedir. Farklılıkları birer zenginlik olarak kabul eden bu görüş, çatışmaların örgütlerin devamlılıkları açısından önemli roller üstlendiğini kabul etmektedir (Akkirman, 1998: 9). Bu yönden çatışma, örgüt içerisinde rekabetin ve yaratıcılığın artması, yeniliğin, gelişimin ve dinamizmin öncüsü olması açısından örgütlere çok önemli fırsatlar sunmaktadır (Topaloğlu, 2011: 261). Çatışmayı özellikle sıkıntılı zamanlarda yaratıcılığın potansiyel kaynağı olarak tanımlayan Caudron (1999: 26), "Zaten, her şey iyi gider ve çatışma çıkmazsa yenilik için gerek de kalmaz." diyerek çatışmanın oynadığı role dikkat çekmektedir.

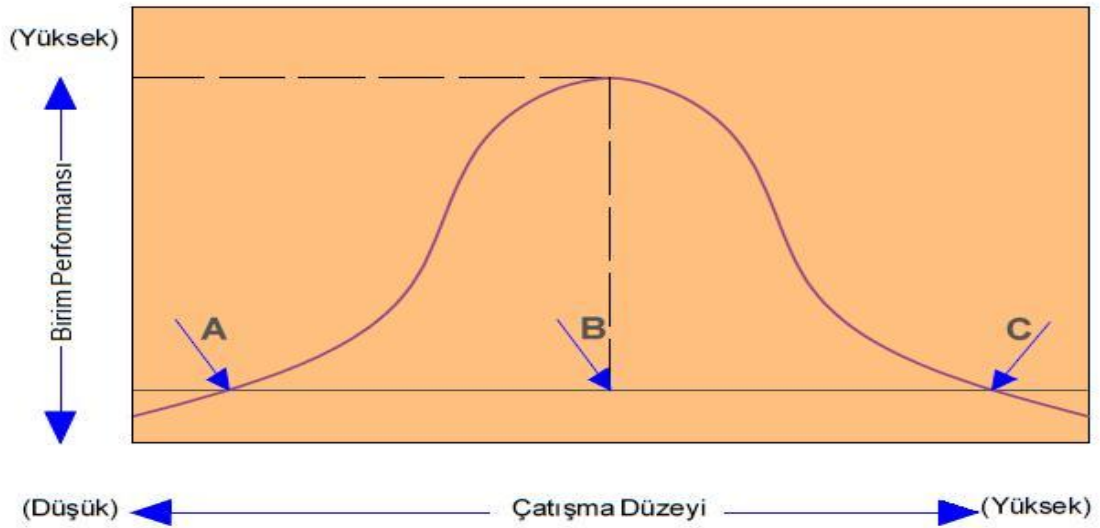
Çatışmanın az olması atalete, durgunluğa, verim düşüklüğüne neden olup örgüte zarar vereceği gibi, şiddetlisi de aynı şekilde zararlıdır. Çatışma şiddetlendiği zaman çatışan çalışanlar arasında işbirliği azalır, iletişim kesilir, karar verme süreci zayıflar veya durma noktasına gelir. Bunun sonucu olarak işler tıkanmaya, çalışanlar arasında husumet ve düşmanlık artmaya başlar (Ertürk, 2009: 128). Yöneticiler bu amaçla, örgütteki çatışma düzeyini takip ederek çatışmadan kaçan ve uzaklaşmak isteyen çalışanları tartışma ortamına çekerek, çatışmayı teşvik etmeli ve çatışma düzeyi örgütü olumsuz yönde etkileyecek boyuta ulaştığı zamanlarda da çatışmanın azaltılması için gereken çabayı göstermelidirler (Topaloğlu, 2011: 259). Modern yaklaşımın bu alandaki en büyük katkısı, grup ve örgüt liderlerinin grup içindeki çatışmanın belli bir düzeyde tutulmasını sağlama rolleridir (Can ve ark., 2006: 206).

Çatışmayla ilgili yaklaşımlar gelişim seyri açısından değerlendirildiğinde çatışmaya ilişkin güncel algı ve bu algıya dönük uygulama şekli şu şekilde ortaya konabilir:

Çatışma, olumsuz ve yıkıcı sonuçların yanı sıra olumlu ve yapıcı sonuçlar doğurma ihtimali olan bir olgudur. Olası bir çatışmayı işbirliğine ve kazanıma dönüştürmek mümkündür. Çatışma sürecinin yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak ve yapıcı etkilerini ön plana çıkarmak için, çatışmanın kontrol altına alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda olası bir çatışmayı kontrol altına alarak, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak şekilde dönüştürmek çatışma yönetimi (conflict management) olarak adlandırılmaktadır (Gürüz, 2006: 378). Bu kapsamda geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar çatışmanın yönetilmesinde çatışmanın azaltılmasına ilişkin stratejik uygulamalara odaklanırken, modern yaklaşım optimal bir düzeyde çatışmayı

yaşatabilmek için hem azaltılması hem de teşvik edilmesi ile ilgilenmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 17).

Şekil 2.1. çatışma düzeyinin performans üzerindeki etkisini göstermektedir. Buna göre örgüt içi özelliklerin çatışma açısından uygun olduğu B noktasında optimal düzeyde bir çatışma işlevsel sonuçlar oluşturacak ve performans en iyi düzeye yükselecektir. Çatışma düzeyinin çok düşük (A) veya çok yüksek (C) olduğu noktalarda işlevsel olmayan sonuçlar ve performans düşüklüğü görülmektedir.



Durum	Çatışma Düzeyi	Çatışma Türü	Birimin İç Özellikleri	Birimin Performans Çıktısı
A	Düşük veya yok	İşlevsiz	Kayıtsız / Durgun Değişime cevap vermez Yeni fikirlere kapalı	Düşük
B	Optimal	İşlevli	Uygun Kendini denetler Yenilikçi	Yüksek
C	Yüksek	İşlevsiz	Yıkıcı Kaotik İşbirliği yapılmaz	Düşük

Şekil 2.1. Çatışma ve Performans

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 477.

2.3.ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütsel çatışmanın üç unsuru olan çatışmaya giren kişi, grup ya da örgüt; çatışmaya neden olan durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durumdaki farklılıklar çatışma tanımlarındaki farklılıkları doğurur. Bu ise çatışma türlerini ortaya çıkarır (Tengilimoğlu ve ark., 2012: 278). Bununla birlikte yönetim literatürü incelendiğinde örgütsel çatışmanın çok sayıda ve farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında literatürde genel kabul görmesi (Şimşek ve ark., 2003; Koçel, 2003; Güney, 2007; Şimşek, 2008; Ertürk, 2009; Tengilimoğlu ve ark., 2012; Örucü ve Üngüren, 2013) nedeniyle çatışmanın,

- Taraflarına,
- Ortaya çıkış şekline,
- Örgüt içindeki yerine ve
- Fonksiyonel olup olmama durumuna göre

yapılan sınıflandırma temel alınmış ve bu başlıklar kapsamında açıklamalarda bulunulmuştur. Konunun son kısmında “diğer çatışma türleri” başlığı altında Rahim (1992) tarafından ortaya konulan çatışma türleri öz olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1.Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Bu çatışma türü kişilerin kendi iç (intrapersonal) çatışmaları, kişiler arası (interpersonal) çatışmalar, kişilerle gruplar arasındaki çatışmalar, grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar son olarak örgütler arası çatışmalar şeklinde beş başlıkta ele alınacaktır.

2.3.1.1. Kişilerin Kendi İç Çatışmaları

Bu çatışma, kişinin kendi içinde ortaya çıkan çatışmadır. Bu tarz çatışma kişinin kendisi için belirlemiş olduğu amaçlar ile örgütün kendisi için belirlemiş olduğu rol arasındaki uyumsuzlıklardan kaynaklanır (Uysal, 2004: 14). Psikolojik bir süreç içeren bu çatışma türü kişinin kendisiyle barışık olmamasından kaynaklanmaktadır. Kişi karar vermede, eyleme geçmede zorlanır ve sonuçta strese girer, kızgınlık duyar (Yatkın, 2008: 10).

Bu tür çatışmaların belli başlı üç türü olduğu ileri sürülmektedir (Can ve ark, 2006: 212):

- Yaklaşma-Yaklaşma: Gerçekleştirilmek istenen iki seçeneğin olması; fakat ikisinin birden gerçekleştirilmesinin mümkün olmaması durumunda ortaya çıkar.
- Kaçınma-Kaçınma: İstemediğiniz iki durumdan birini seçmek zorunda olduğunuz zaman ortaya çıkar.
- Yaklaşma-Kaçınma: Gerçekleştirilmek istenen durumun hem iyi hem de kötü özellikler taşıması durumunda ortaya çıkar.

Kişilerin kendi içlerindeki çatışmalar kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde de çatışma noktaları oluşturabilmektedir. Çünkü kişi kendi içinde çözemediği bazı durumları başkalarına yansıtarak onlarla sorunlar yaşayabilmektedir (Yatkın, 2008: 10).

2.3.1.2. Kişilerarası Çatışmalar

Kişilerarası çatışma, örgüt çalışanları arasında fikir, duygu ve görüş ayrılıkları gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkan zıtlaşmaları ifade etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 361). Çalışanlar ile yöneticileri arasında yaşanan veya çalışanların kendi aralarında yaşadıkları

çatışmalar, kısaca örgütün paydaşı olan kişiler arasında yaşanan tüm çatışmalar kişiler arası çatışmalara örnek olarak verilebilir

Örgüt içerisinde kişiler arasında yaşanan bu tür çatışmalar, tarafların birbirlerine dönük olarak üstü örtülü saldırganlık ve sabotaj davranışlarını ortaya çıkarabilir ve amaç birliğini zedeleyebilir (Bodtker ve Jameson, 2001: 270). Bu nedenle kişiler arası çatışma, örgütsel çatışmanın odak noktası olup sonraki aşamada kişiler arası çatışmanın gruplar arası çatışmaya dönüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla, kişiler arası çatışma örgütsel ve örgütler arası çatışmanın başlangıç noktası olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan düşünüldüğünde çatışma ile başa çıkma sürecinin başlangıç noktası, kişiler arası çatışmanın ortaya çıktığı safha olmalıdır (Aktaş ve Kılınç, 2007: 78).

Burada dikkat çeken nokta kişinin yaşamış olduğu içsel çatışmanın sonrasında kişiler arası çatışma, bunun sonrasında ise örgütsel ve örgütler arası çatışma yaşanma ihtimalindeki artıştır. Buradan çıkarılan sonuç ise “önce insan” anlayışının tezahürü olarak değerlendirilebilir.

2.3.1.3. Kişilerle Gruplar Arasındaki Çatışmalar

Kişilerle gruplar arasındaki çatışmalar, kişiyle grubun değer yargılarının, iş yapma tarzlarının farklı olması durumunda ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda genellikle grubun baskı yoluyla kişiyi kendi nitelikleriyle uyumlaştırmaya çalıştığı görülür. Bu tarz bir yaklaşım çatışmalara neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008: 213).

2.3.1.4. Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar

Grup içi çatışmalar bütün grup üyeleri veya üyelerin bazıları arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkları ifade etmektedir. Bu tür çatışmalar grubun başarı ve etkinliğini olumsuz şekilde etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 351-352).

Gruplar arası çatışma ise benzer fiziki veya sosyal ortamda bulunan, birbiriyle etkileşim içinde olan iki veya daha fazla grubun çatışmasıdır. Gruplar arası çatışma, grup başarısını artırabilir, maliyetleri düşürebilir; fakat tersine bir etkiyle grubun amaçlara ulaşmasını engelleyici etki de oluşturabilir (Erdoğan, 1996: 155).

2.3.1.5.Örgütler Arası Çatışmalar

Birbiriyle rekabet içerisinde olan örgütlerin arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalardır. Örgütler arası çatışma yapıcı roller üstlenebileceği gibi her iki örgütün yok olmasına da neden olabilir (Seval, 2006: 247).

2.3.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri

Bu tür çatışmalar dört başlık altında incelenebilir. İçeriğinde çatışma sürecini barındıran konu daha sonra ayrıntılı olarak işleneceğinden burada kısaca değinmekle yetinilecektir.

2.3.2.1.Potansiyel Çatışma

Örgüt içinde henüz mevcut olamayan; ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilir. Örnek olarak kaynakların kıtlığı, çalışanlar arasında amaçlara ilişkin önemli farklılıklar potansiyel çatışma nedenlerini oluşturmaktadır (Ertürk, 2009: 131).

2.3.2.2.Algılanan Çatışma

Tarafların çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzlarıyla ilgilidir (Şimşek, 1998: 281). Karşı tarafa gösterilen iyi niyetli küçük bir mimik hareketinin dahi yanlış algılanma sonucu ciddi çatışmalara neden olduğu görülebilmektedir. Kişi, grup

veya örgütler arasında daha önce yaşanan bir takım olaylar ya da o an kişi grup veya örgütte hâkim olan hava algının oluşumunda etkili olabilecektir.

2.3.2.3.Hissedilen Çatışma

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerginlik, hissedilen çatışma göstergeleri olarak değerlendirilebilir (Güney, 2007: 105).

2.3.2.4.Açık Çatışma

Bu çatışma türü dışarıdan hissedilecek kadar belirginleşmiş bir çatışmaya işaret etmektedir. Böyle bir çatışmanın çözümlenmesi daha zor olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 342).

2.3.3.Niteliğine Göre Çatışma Türleri

Bu çatışma türünün ayırım için temel aldığı nokta yaşanan çatışmanın örgütlere katkı sağlayıp sağlamaması durumudur. Buna göre çatışmalar iki alt başlıkta incelenmektedir.

2.3.3.1.Fonksiyonel Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlenmesine katkıda bulunan çatışmalar şeklinde tanımlanabilir. 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 (Şimşek, 2008: 298). Modern çatışma yaklaşımının çatışmalara bakış açısına uygun olarak ortaya çıkan çatışmalardır. Bu nedenle çatışmalar, örgütlerde varlığı istenilen çatışmalar olarak değerlendirilebilir.

2.3.3.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmanın tersine örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan ya da en azından geciktiren ve amaçları gerçekleştirmeye katkı sunmayan çatışmalardır (Güney, 2007: 104).

Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı en baştan ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde değerlendirip bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olacaktır. Çünkü bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı bir husustur (Şimşek, 2008: 298).

2.3.4.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Kişi ya da birimlerin, örgütsel yapılanma içerisinde buldukları pozisyona bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalardır. Taraflardan birinin bulunduğu pozisyonla aynı düzeyde veya ast-üst ilişkisi içerisinde olan diğer taraf arasında yaşanan çatışmalar bu başlık altında değerlendirilecektir.

2.3.4.1.Dikey Çatışma

Örgütlerde daha çok ast - üst arasında çıkan çatışmalardır. Dikey çatışmaların değişik nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; yöneticilerin gerekli beceri ve donanıma sahip olmamaları nitelik sahibi ast ve üstler arasında çatışmaların çıkmasına neden olabilecektir (Seval, 2006: 248-249). Bu tür çatışmalarda üstlerin, buldukları pozisyonun gücünü çatışma yaşadıkları asta karşı kullanmaları en sakıncalı durumlardan biri olarak değerlendirilebilir. Çünkü ast hak etmediği bir güç ile bastırılmaya çalışıldığı için hem bu gücün meşruiyetini sorgulayacak hem de üstüne karşı saygı ve güvenini kaybedecektir. Bu süreç çalışanın iş yerini ve işini sorgulamasını beraberinde getirecek ve belki de örgütün değerli bir çalışanını kaybetmesine neden olabilecektir.

2.3.4.2. Yatay Çatışmalar

Bir örgütte aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişiler arasındaki uyuşmazlık sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Çıkar çatışması, amaç farklılıkları, algılamada farklılıklar bu tür çatışmalara yol açabilir. Farklı birimlerde çalışanların bir birine zıt tutumları da çatışmalara yol açabilir (Özkalp ve Kırel, 2011: 352).

2.3.4.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması

Komuta yöneticiler örgütün emir-komuta sisteminde yer alan ve sorumlulukları hiyerarşik olarak belirlenmiş çalışanlardır. Buna karşılık kurmaylar yöneticiye destek verme amacını güden ve danışman fonksiyonu ağır basan kişilerdir ve genellikle tepe yöneticiye yatay olarak bağlıdırlar (Tekarslan ve ark., 2000: 241).

Örgütteki kurmay personellerle komuta personeller arasında ortaya çıkan çatışma, daha çok yetki alanlarının iyi belirlenmemesi nedeniyle yaşanmaktadır. Zaman zaman kurmay personeller, geliştirdikleri önerilerin uygulaması için komuta personellere fikirlerini empoze etmeye kalkmakta bu da çatışmalara neden olmaktadır (Seval, 2006: 249). Bunun yanı sıra iki grup arasındaki uzmanlık, tecrübe, tutum ve değer farklılıkları da bu çatışmaların nedenleri arasında sayılabilir (Tekarslan ve ark., 2000: 241).

2.3.5. Diğer Çatışma Türleri

Bu başlık altında konuya farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşüncesi ile Rahim (1992) tarafından ortaya konulan çatışma türleri kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.5.1. Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri

Rahim (1992) bu çatışma türünü 4 başlık altında irdemiştir. Bunlar (Karip, 2010: 24-25):

- Kişinin kendi içinde çatışma

- Kişiler arası çatışma
- Grup içi çatışma
- Gruplar arası çatışma

şeklinde sıralanmaktadır. Bu çatışma türü daha önce açıklanan “taraf olanlar açısından çatışma türleri” ile benzerlik gösterdikleri için burada ayrıca açıklanmayacaktır.

2.3.5.2. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Rahim (1992), çatışmaların doğru anlaşılabilmesi için kaynaklarına göre sınıflandırılmasının uygun olabileceğini belirtmiş ve bunları 11 başlık halinde sıralamıştır:

- 1- Duyuşsal Çatışma: Psikolojik yönlü, duygulara dayalı çatışmalardır.
- 2- Çıkar Çatışması: Kıt kaynakların paylaşımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır.
- 3- Değer Çatışması: İdeolojik boyutlu çatışmalardır.
- 4- Bilişsel Çatışma: Düşünme süreçlerinde algı ve yargılardaki farklılıkların sebep olduğu çatışmalardır.
- 5- Esas Çatışma: Görev ya da işle ilgili temel konularda ortaya çıkan uyuşmazlıkların sonucu olarak karşılaşılan çatışmalardır.
- 6- Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma: Amaca dönük olan çatışmalar gerçekçi, bir amacı olmayan, çatışmanın amaç olduğu çatışmalar ise gerçekçi olmayan çatışma şeklinde isimlendirilmektedir.
- 7- Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışma: Tarafların davranışları belli kurallara bağlı ve davranışlar önceden kestirilebiliyorsa kurumsallaşmış çatışma, aksi durumda kurumsallaşmamış çatışma söz konusudur.
- 8- Cezalandırıcı Çatışma: Halk arasında hasetlik-fesatlık olarak adlandırılan bu çatışmada amaç karşı tarafa mümkün olduğunca fazla zarar vermektir.

- 9- Yanlış Atfedilen Çatışma: Bilgi eksikliği ya da bir yanlışlık sonucu çatışma nedeninin yanlış kişiye atfedilmesi neticesinde oluşan çatışmadır.
- 10- Yanlış Yöneltilen Çatışma: Taraflar genellikle bilinçli bir şekilde husumetlerini, öfkelerini ve eylemlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler. Tepkinin yöneldiği taraf asıl muhabata göre daha zayıf görüldüğü için hedef seçilmektedir (Karip, 2010: 20-24).
- 11- Amaç Çatışması: Taraflar arasında amaçların uyuşmaması durumunda ortaya çıkar. Amaç çatışmalarının daha orijinal fikirler üretmek için mekanizmaları tetikleyebileceği belirtilmiş (James, 1995: 285) ve bu nedenle önerilen bir çatışma olarak ifade edilmiştir.

2.4.ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgütlerde çeşitli düzeyler ve kişiler arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmaların bazılarının kaynağı çalışanın kendisinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da örgütteki çeşitli birimler arasındadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 362). Çatışma nedenleri ile ilgili diğer bir önemli nokta yaşanan çatışmanın sebebi ne olursa olsun, başarılı olabilmek için dikkate alınması gereken bazı hususlar olduğudur. Bunlar; çatışma normaldir, fikirlerin farklılığı sağlıklıdır, yönetilen çatışmalar faydalıdır ve süreç, sonuç kadar önemlidir (Yelkikalan, 2006: 200).

Toplumsal yaşamın bir gereği ve gerçeği olarak düşündüğü çatışma olgusunun olası birçok kaynağı olduğunu belirten Robbins (1994), bu kaynakları iletişime ilişkin faktörler, örgütsel yapıya ilişkin faktörler ve kişisel davranışlara ilişkin faktörler olmak üzere üç grupta ele almaktadır (Özgan, 2006: 27).

2.4.1. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Amaç, yetenek, kişilik, algı, değer yargısı gibi kişisel farklılıklar çatışmaların önemli birer nedenini oluşturmaktadır (Can ve ark., 2006: 210). Bu çatışma nedenlerinden bazıları aşağıda açıklanacaktır.

2.4.1.1. *Kişilik*

Kişilik kavramı Pizur ve Knutson (2009) tarafından “kişinin mizacı ile çocukluk döneminin birleşiminden oluşan ve yaşam boyu geliştirilebilen bir özellik” olarak tanımlanırken; Robbins ve Judge (2013: 135) tarafından “bir kişinin diğer kişilere tepki göstermek ve onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamı” olarak tanımlanmaktadır. İki tanım birlikte değerlendirildiğinde kişilik, kişinin doğuştan sahip olduğu yapının hayat içinde şekillenmesi sonrası oluşan ve diğer varlıklarla ilişkisine yön veren özellikler şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlama kişisel özelliklerin çatışma oluşumunda nasıl bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla farklı kişilik özelliğine sahip kişiler arasında çatışma yaşanabileceği gibi, bazı kişilik yapılarının çatışmaya daha müsait olduğu da gözlemlenmektedir.

Yüksek baskıcılık ve düşük öz saygınlık gibi kişilik özelliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar, baskıcı ve otoriter kişilik yapısının çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur. Yine yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara daha çok neden olmaktadır (Kılınç, 1985: 11). Eşitlikçi ve güvenilir kişilik yapısına sahip kişilerin ise çatışma şiddetini azaltıcı rol oynadıkları ileri sürülmüştür (Can ve ark., 2006: 201-211).

2.4.1.2.Statü Farklılıkları

Örgütlerde belli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestijli olarak görebilirler. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışmaya neden olabilir (Tengilimoğlu, 1991: 133). Kendi statüsünü diğerlerinin statüsüne göre daha yüksek gören ve özellikle de kendisini olduğundan çok daha farklı bir statüye sahipmiş gibi değerlendiren kişi, sergilediği davranışlarla çatışmaların fitilini ateşleyen kişi olmaya adaydır.

2.4.1.3.Amaç Farklılıkları

Örgütteki kişi ve grupların farklı amaçlara sahip olmaları çatışmaların kaynağı olabilmektedir. Bazen her birim örgütsel başarıyı kendi bölümüyle ilgili amacının gerçekleşmesine bağlamakta, örgütsel amacın gerçekleşmesinde diğer bölümlerin katkılarını göz ardı etmektedir. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir (Seval, 2006: 249). Amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların en önemli nedeni, bir tarafın diğer tarafın amaçları hakkında ya çok az bilgi sahibi olması ya da hiç bilgi sahibi olmamasıdır (Can ve ark., 2006: 210).

İnsanların amaçlarını şekillendiren unsurlardan biri de sahip oldukları değer ve inançlardır. Örneğin sahip olduğu “hep bana” anlayışı ile amacı tüm piyasayı kendine çekmek olan bir işletmeci “siftah yapmayan komşum da kazansın” anlayışı ile amacı “herkesin kazanması” olan bir işletmeci ile aynı çatışma düzleminde bir araya gelmeyecektir. Ya da insan sahip olduğu bir takım inançlar nedeniyle bazen çatışmadan kaçınırken, bazen de kendisini çatışmaya mecbur hissedebilecektir.

2.4.1.4. Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, çatışmaya neden olabilmektedir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir (Koçel, 2003: 670).

Algılama farklılıklarının neden olduğu çatışmalar şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1998: 449):

- 1- Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar
- 2- Bilgi sağlamada bağımsızlık
- 3- Zaman ufku farklılıkları
- 4- Bölüm amaçlarındaki farklılıklar
- 5- Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar
- 6- Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar.

2.4.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler çatışmayı yakından etkilemektedir. Bu nedenler örgütün büyüklüğü, bürokratik yapısı, istihdam politikası, ücret ve ödüllendirme politikası, denetim sistemi, örgütsel kültür ve iklim, statü ve rol farklılıkları gibi faktörler olarak değerlendirilebilir. Örgütsel yapının değiştirilmesi çatışmaya kalıcı çözümler üreten yöntemlerden birisi olmakla birlikte, örgütsel performans açısından arzu edilen düzeyde çatışmanın varlığı da örgütün yapısıyla yakından ilişkilidir (Aktaş ve Kılınç, 2007: 79). Bu önemi ve örgütlerin birbirinden çok farklı yapıya sahip olmaları sebebiyle çok sayıda örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedeni sayılabilmektedir. Burada literatürde en çok yer verilen nedenler açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe örgütlerde yapılması gereken iş miktarı ve bu işleri yapacak olan çalışan sayısı artar. Sayıca fazla olan görevler ve çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak zorlaşır. Farklı işler ve görevlerin sayısının artması, birbirine benzer özellikler taşıyan işlerin aynı bölümlerde toplanmasına ve buna bağlı olarak da bölüm sayısının çoğalmasına neden olur (Barclay, 1991: 148). Bu durum örgüt üyelerinin örgütle yabancılaşmasına neden olmakta ve kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimi daha karmaşık ve güç hale gelen büyük örgütlerdeki yukarıda belirtilen problemler değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Seval, 2006: 250-251).

Küçük ölçekli örgütlerde ise ilişki mesafesinin düşük olması nedeniyle genellikle daha samimi bir çalışma ortamı ve daha az çatışma yaşanacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte iş ortamındaki samimiyetin normal ölçülerin dışına taşarak “çok muhabbet tez ayrılık getirir” sözünü doğrulayıcı boyutlara ulaşmaması, yaşanması muhtemel çatışmaların yönetimi açısından önemlidir.

2.4.2.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

Örgütte iş bölümü “toplu çabayı gerektiren bir işin çeşitli kişiler tarafından yürütülebilecek biçimde, ussal olarak öğelerine ayrılması” olarak tanımlanabilir. Örgütlerdeki iş bölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ilişkileri uyumlaştırmak zorlaşmaktadır. İş bölümüne bağlı bazı gelişmeler ise örgütlerdeki bölüşümün ve örgütsel etkinliklerin karmaşıklaşmasına ve bunun sonucu olarak da çeşitli rol farklılıklarına yol açmaktadır (Özgan, 2006: 33).

2.4.2.3.Örgütsel Değişim

Her örgütsel yenileşme çabasının direnmeyle karşılaşması muhtemeldir. Yenileşme sonucunda görev, rol ve statülerinde değişimler olacağı kuşkusunu duyan çalışan bu yenileşmeye direnir (Özgan, 2006: 36-37).

Ayrıca kültürün ve teknolojinin değişimi de bir çatışma nedenidir. Teknolojik değişim ve bunun beraberinde getirdiği yenilikler, kalıplaşmış örgütsel yapılarda ya da yaşlı kuşaklarda değişime dönük bir direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılaşabilmekte, kaygı ve gerilim nedeni olabilmektedir (Tekarslan ve ark., 2000: 293).

Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Çalışanlar tarafından benimsenmeyen bir yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur (Özgan, 2006: 37).

2.4.2.4.Karşılıklı Bağımlılık

Örgütte yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. İş bölümü sonucu örgütlerde ortaya çıkan bölümler veya gruplar arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur (Öztaş, 2005: 14).

James Thompson karşılıklı bağımlılığın üç değişik biçimde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bunlar (Can, 2005: 383):

Ortaklaşa (Bütüne) Bağımlılık: Grupların karşılıklı etkileşimi söz konusu olmamakla birlikte her bir grubun örgütsel amaca katkıda bulunmak zorunda olduğu durumlardaki bağımlılıktır. Çatışma olasılığı düşüktür ve merkezin koordinasyon için geliştirdiği standart kural ve usullere dayanılır.

Dizgisel (Sıralı) Bağımlılık: Bu durumda bir grubun işini yapması kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Bir grubun çıktısı diğer grubun girdisini oluşturacağı için, çatışma olasılığı daha yüksektir.

İki Taraflı (Karşılıklı) Bağımlılık: Her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi niteliğindedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde karşılıklı bağımlılık kişi ve bölümler arasındaki ilişki ve paylaşımın artmasına neden olacaktır. Bu durum kişisel ve örgütsel problemlerde ve çatışma yaşanma olasılığında artışa neden olabilecektir.

2.4.2.5. Kıt Kaynaklar

Dünyada geçmişte ve günümüzde yaşanan ve gelecekte de yaşanılacak olan çatışmaların birçoğunun temelinde, bazen farklı gösterilmeye çalışılsa veya algılsa dahi, sınırlı kaynakların paylaşım mücadelesinin yattığı ve bu durumun kendini benzer şekilde örgütlerde de gösterdiği düşünülmektedir.

Bir örgütün bölümleri fiziksel alan, makine-teçhizat, sermaye, personel kaynakları ve merkezi hizmetler gibi kıt örgütsel kaynaklara bağımlıysa bu durum bir çatışma potansiyeli yaratacaktır (Walton ve Dutton, 1969: 77). Çünkü kaynakların kıt olması, kişilerin alternatiflerinin azalmasına ve amaca ulaşmalarında sorun yaşamalarına neden olacaktır (White, 1974: 369).

Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra kaynakların ortak kullanımı da örgütlerde bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; tek bir araçtan farklı kişi veya birimlerin faydalanması çatışmaya neden olabilmektedir (Seval, 2006: 249).

Kıt kaynaklar içerisine yalnızca fiziksel kaynakların dâhil edilmesinin konunun eksik değerlendirilmesi sonucunu doğuracağı düşünülmektedir. Yöneticiler tarafından çalışanlara gösterilen ilgi, ayrılan zaman ve kullanılan diyalog şekli gibi ilişki boyutlu

kaynakların çalışanlar üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki mesafesini belirleyici olan bu kaynakların da kıt olduğu bilinmekte ve çatışma potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir.

2.4.2.6.Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Belirsizlik

Çatışmaların kaynağında bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Örgütsel görevler birbirini takip eden ve tamamlayan bir yapı gösterirler. Bu yapı içerisinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının ne olduğunu nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve iç içe girmişlerdir (Eren, 1998: 447).

Örgütte emir-komuta hattının görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir biçimde ve yazılı olarak belirlenmemiş olması iki şekilde çatışmaya yol açabilir. Birincisi, bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve bu durum çatışmanın doğmasına neden olabilir. İkincisi, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz dolayısıyla iş aksar. Böyle bir durumda herkesin bir başkasını suçlaması çatışmaya yol açabilir (Özgan, 2006: 36).

2.4.2.7.Kararlara Katılım ve Ortak Karar Verme

Konuyla ilgili araştırmalar kişilerin, sonuçlarından kendilerinin etkilenebilecekleri kararlara katılımlarının çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüşü doğrulamamış, katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine ayrılacakları kuvvetlendirerek daha çok fikir ortaya çıkardığı ve sonuç olarak çatışmaları arttırdığı görülmüştür. Bununla birlikte bu çatışmanın genellikle işlevsel bir çatışma olduğu ve nispeten yüksek bir tatmin sağlayacağı da bir gerçektir (Tekarslan ve ark., 2000: 289).

2.4.2.8.Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Yöneticilerin her biri karar verme, planlama ve bunları uygulatma bakımından ayrıca, izleyenlerini harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar, bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir (Şahin ve Örselli, 2010: 50-51).

Bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin çalışanlar tarafından benimsenme durumu da yaşanılacak çatışmalar açısından önemlidir (Şahin ve Örselli, 2010: 51). Yöneticinin sergilemiş olduğu yönetim biçimi ile çalışanların beklentileri arasındaki fark ne kadar yüksek ise çatışma yaşanma ihtimalinin o kadar artacağı düşünülmektedir.

O halde yöneticiler her yerde geçerli olacak bir yönetim tarzının olmadığını göz önünde bulundurarak belirli bir tarzı benimsemeden örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütün yapısına uygun bir yönetim tarzı benimsemelidir (Seval, 2006: 250).

2.4.2.9.Ödül Sistemi ve Rekabet

Kişilerin gösterdikleri başarı ölçüsünde ödüllendirilmeleri birçok çatışmanın temelini oluşturmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması, kişileri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan kişileri düşmanca bir tutum içine sokmakta, çeşitli değerlendirme hatalarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca çeşitli hilelerin, kıskançlıkların ve örgüt içinde birbirinin gücünü azaltan, birbirini kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Güney, 2007: 113).

Aynı olumsuz etki, birimler arasında da geçerlidir. Her bir birimi teker teker, bağımsız kriterlere göre değerlendirmek yerine ortak performanslarını baz alarak değerlendirmek, çatışmanın azalmasını sağlayabilecektir (Walton ve Dutton, 1969: 75). Sonuç olarak kişilerin veya birimlerin ayrı ayrı performanslarına göre yapılan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri çatışma riskini artırmaktadır (Şahin ve Örselli, 2010: 50).

2.4.2.10. Denetim Biçimi

Örgütlerde yakın mesafeli denetim çatışmayı artırırken, çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır (Akçakaya, 2003: 8; Özgan, 2006: 35). Ancak, çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliği sağlanamamış örgütlerde, çatışmayı artırmaktadır (Akçakaya, 2003: 8). Birim ya da kişiler denetim öncesinde, geçmiş performansları, kişilik ve grup yapıları gibi bazı kriterlere göre değerlendirip ona göre denetime tabi tutulurlarsa sonuçlar daha sağlıklı olabilecektir.

2.4.2.11. Statü Farklılıkları

Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarının statüsünden farklı veya daha prestiji görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri veya grupları prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma kaynağı olabilir (Koçel, 2003: 670-671; Güney, 2007: 111). Konuyla ilgili kasti veya kompleks nedenli olmayan, bilgi eksikliğine dayalı çatışmalar, insan kaynakları yöneticilerince yapılacak iş analizleri sonucunda geliştirilen iş tanımı ve iş gerekleri ile azaltılabilecektir.

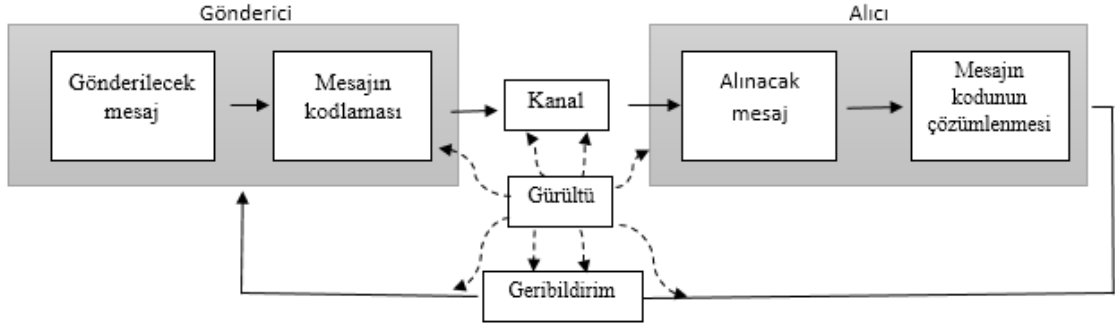
2.4.2.12. Bürokratik Nitelikler

Bürokrasinin üç temel unsuru olan rutinlik, uzmanlık ve standartlaşmanın, örgütsel çatışmayla ilişkisi konusunda yapılan çalışmalar; çatışma ile rutinleşme arasında olumsuz (çatışmayı azaltıcı), uzmanlaşma arasında olumlu (arttırıcı) ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Standartlaşma ile çatışma arasında ise açık bir ilişki bulunamamıştır (Tekarslan ve ark., 2000: 287).

2.4.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

İletişim en yalın tanımlama ile “anlamın aktarılması ve anlaşılması” olarak ifade edilebilir (Robbins ve Judge, 2013: 343). Drenth ve arkadaşları (1998), iletişimi göndericiden alıcıya yönelen bir mesaj transferi ve alıcının bu mesajı anlamaya çalışma süreci olarak açıklamaktadır. İletişim, aynı zamanda semboller vasıtasıyla mesaj göndermeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel iletişim örgütsel iklimin bir unsurdur (Spaho, 2013: 104).

Örgütsel iletişim, emirlerin, bilginin, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların, kişiden kişiye ve gruptan gruba aktarılma sürecidir (Genç, 2005: 256). Bu süreç yatay ve dikey olmak üzere iki yönde gerçekleşmektedir (Simpson, 1959: 190) ve iletişim bozukluklarına daha çok dikey iletişimde rastlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 364). Burada yatay iletişim eşit hiyerarşide yer alan birim ve kişiler arasındaki iletişimi ifade ederken, dikey iletişim farklı örgütsel kademeler arasında (asttan üste veya üstten asta doğru) gerçekleşen iletişimi ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 344-346). Burada amaç, iletişim konusunun karşı tarafta istenilen etkiyi yapmasıdır. O halde yaşanan iletişim, içerisinde hiyerarşik yönü olan bir ilişkiyi de barındırmaktadır. Bu durumun iletişim temelli çatışmaları örgütler açısından daha önemli kıldığı düşünülmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan iletişim süreci Şekil 2. 2.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. İletişim Süreci

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 344.

Çatışma olmadan örgütsel iletişimi hayal etmek mümkün değildir (Spaho, 2013: 103) ve yapılan araştırmalar bu iddialı ifadeyi doğrulayıcı sonuçlar vermektedir.

İletişimin yüksek olması ile yaşanan çatışma düzeyi arasında yüksek korelasyon olduğunu belirten araştırmalardan biri Walton ve arkadaşları (1969) tarafından yapılmıştır. Buna göre örgütteki bölümlerin birbirlerinin faaliyetleri hakkında yüksek bilgiye sahip olmalarının çatışmaları arttığı gözlenmiştir (Walton ve ark., 1969: 533).

Araştırmaların gösterdiği daha ilginç bir sonuç çok az ve çok fazla iletişim olduğu durumlarda çatışma ihtimalinin arttığı şeklindedir. İletişimdeki artış bir noktaya kadar işlevselken, bu noktadan sonra fazla iletişime geçilebilmekte ve çatışma ihtimali artmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 458).

İletişimden kaynaklanan çatışmalarla ilgili diğer bir önemli konu iletişimin tümünden kesilmesidir. Örgütlerde kişi ve gruplar arasında haber ve bilgi akışının kesintiye uğraması, kişileri çatışmaya sevk eden bir neden olarak görülmektedir (Yatkın, 2008: 12).

Genel olarak değerlendirildiğinde kelimelerin farklı çağrışımlarının, jargon veya teknik dilin, yetersiz bilgi değişiminin ve iletişim kanallarındaki kirliliğin iletişimin

önünde birer engel ve çatışma için olası öncül koşullar olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 458).

2.4.3.1. Anlam Güçlüğü / Yetersizliği

Anlam güçlükleri, belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı bölümlerin mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi, mesajların açık bir şekilde algılanmaması dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir (Özgan, 2006: 29). Bu sebepten dolayı ortaya çıkan çatışmaların birçoğu günümüzde “nesil çatışması” olarak ifade edilen çatışmaların anlamsal boyutu şeklinde değerlendirilebilir. Kişiler arasındaki nesil farklılığı kullanılan kelimelerden yapılan şakalara kadar birçok iletişim kaynağını da farklılaştırmaktadır. Bu farklılık ise kişilerin birbirini anlamaması sonucunda çatışmaların doğmasına neden olmaktadır.

2.4.3.2. Yetersiz Bilgi Değişimi

Hatalı ya da ön yargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli kişi ya da grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Örgütsel amaçlardan söz edilen fakat alt amaçlara sahip birimlerin de var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve ön yargılara sebep olacaktır (Tekarslan ve ark., 2000: 277; Uysal, 2004: 22). Sonuç olarak örgütlerdeki birimler ya da gruplar yetersiz bilgiye sahip olduklarında çatışmalar ortaya çıkacak ve işbirliği azalacaktır (Güney, 2007: 112).

2.4.3.3.İletişim Kanallarındaki Kirlilik

İletişim kanallarının sayısının çok olması ya da kanalların bazılarındaki bozulmalar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı olarak ulaşmasına neden olacaktır. Bu durumda alıcı, kendisine yöneltilen mesaja kaynağın gönderdiğine göre değil de, kendi algıladığı şekle göre tepki gösterecek ve sonuç olarak kaynak ile alıcı arasında çatışma yaşanabilecektir (Tekarslan ve ark., 2000: 278; Özgan, 2006: 29).

2.5.ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma, çoğu zaman birdenbire ortaya çıkıp sonuca ulaşmaz. Çeşitli aşamalardan geçerek olgunlaşır (Bingöl, 1998: 276). Bir kişi, bir başka kişi veya grup tarafından zorlandığını ve engellendiğini algıladığı zaman veya karşı koymaya başladığı an çatışma süreci başlamış olur. Bu süreçte amaç, çatışmanın oluşumunu tanımak ve çatışmayı kontrol altına almaya çalışmaktır (Öztaş ve Akın, 2009: 11). Bu kapsamda birçok araştırmacının çatışma sürecini çeşitli aşamalara ayırdığı görülmektedir.

Pondy (1967), çatışmanın dinamik bir süreç olarak değerlendirilmesi durumunda daha iyi anlaşılabilceğini vurgulamaktadır. Ona göre çatışma süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Pondy, 1967: 300):

- 1- Potansiyel çatışma,
- 2- Algılanan çatışma,
- 3- Hissedilen çatışma,
- 4- Açık çatışma ve
- 5- Çatışmanın sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlardır.

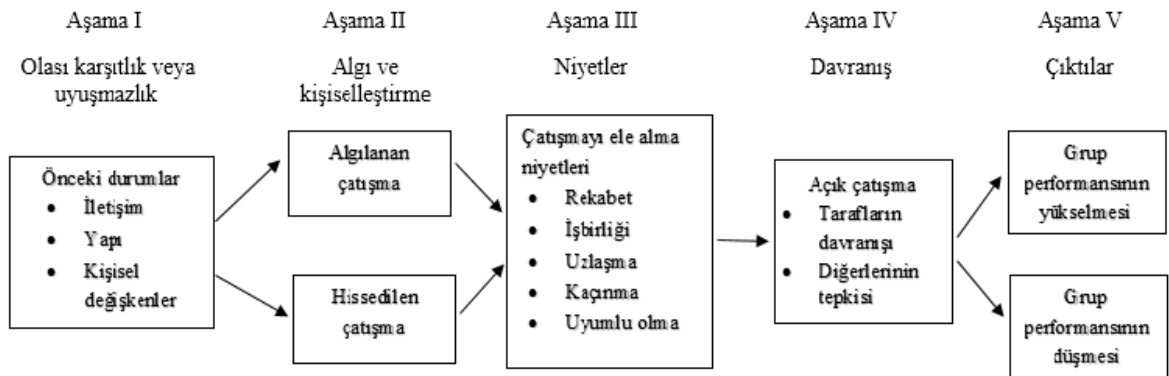
Pondy tarafından ortaya konulan çatışma sürecinde yer alan kavramlar daha önce “Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri” başlığı altında açıklanmıştır.

Çatışma süreci üzerinde çalışma yapan araştırmacılardan Baron ve Greenberg (1990), çatışma kavramını bir süreç olarak incelemiş ve bu sürece ilişkin tanımlardan çıkarılabilecek alt aşamaları şu şekilde sıralamıştır (Koç, 2006: 86):

- Kişiler veya gruplar arasındaki birbirleriyle zıt, uyumsuz çıkarların varlığı,
- Bu zıtlıkların taraflarca teşhis edilmesi,
- Taraflardan her birinde, diğer tarafın kendi çıkarlarını engelleyip işlerini bozacağı inancının oluşması,
- Tarafların karşılıklı olarak birbirlerini engellemeye ve işlerini bozmaya yönelik eyleme geçmeleri.

Çatışma süreciyle ilgili diğer bir sınıflandırma ise Robbins ve Judge (2013) tarafından ortaya konulmuştur. Robbins (1993: 448) tarafından dört aşamada geliştiği belirtilen çatışma süreci Robbins ve Judge (2013: 457) tarafından beş aşamalı bir süreç olarak daha kapsamlı şekilde değerlendirilmiştir.

Robbins ve Judge (2013: 457) sürece ilişkin aşamaları olası karşıtlık veya uyuşmazlık; algı ve kişiselleştirme; niyetler; davranış ve çıktılar şeklinde sıralamıştır.



Şekil 2.3. Robbins Çatışma Süreci

Çatışma sürecindeki **ilk aşama** çatışmanın doğması için fırsat yaratan şartların oluşmasını içerir. Bu şartların doğrudan çatışmaya sebep olması gerekmez; ancak çatışmanın ortaya çıkması için bu koşullardan birinin olması gerekir. Daha basit açıklamak amacıyla, bu şartlar (bunlara çatışmanın nedenleri veya kaynakları olarak da bakılabilir) üç genel kategoride toplanabilir: İletişim, yapı ve kişisel değişkenler (Robbins ve Judge, 2013: 457).

İletişim nedenleri anlam güçlükleri, yanlış anlama ve gürültü gibi nedenlerdir. Yapısal değişkenler büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginliği durumu, liderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise kişilerin değer sistemlerinde yatmaktadır (Can, 2005: 382).

Çatışma sürecinde **ikinci aşama**, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında ifade edilen algılama ve kişiselleştirme evresidir (Can ve ark., 2006: 211; Uysal, 2004: 12). Çatışmanın oluşumu için çatışmaya zemin oluşturabilecek nedenlerin kişiler tarafından algılanması gerekmektedir (Can ve ark., 2006: 211).

Daha önce Robbins (1993) tarafından yapılan sınıflandırmada “davranış” aşamasında yer verilen “niyetler” burada **üçüncü aşama** olarak ayrı şekilde değerlendirilmiştir.

Thomas (1992), insanların algıları, duyguları ve davranışları arasına giren niyetleri, belirli bir şekilde davranmak üzere alınan kararlar şeklinde tanımlamaktadır. Araştırmacılar “niyetler”i farklı bir aşama olarak ayırma nedenlerini şu şekilde açıklamaktadırlar: “Karşımızdaki kişinin davranışına karşılık verebilmemiz için onun niyetinin ne olduğu konusunda anlam çıkarmak zorundayız. Birçok çatışma, taraflardan biri diğerinin davranışına kötü niyet atfettiği için şiddetini artırarak büyümektedir.

Sıklıkla da niyetler ve davranışlar arasında bir fark oluşur ve dolayısıyla davranış kişinin niyetini tam olarak yansıtmaz.” (Robbins ve Judge, 2013: 459).

Bir üye, diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını arttırmasını önleyen hareketler yaparsa çatışma sürecinin **dördüncü aşamasına** geçilmiş demektir (Dinçer ve Fidan, 1996: 370).

Beşinci ve son **aşama** yaşanan sürecin sonuçları ile ilgilidir. Çatışma grup performansını artırırorsa bu çıktılar işlevsel, düşürdüğü durumlarda ise işlev bozucu niteliktedir denebilir (Robbins ve Judge, 2013: 462).

Çatışma süreciyle ilgili başka bir model Rahim tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel çatışmanın farklı dinamiklerini bir araya getirmiş entegre bir model olarak nitelendirilen bu model kişiler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmaları açıklamak için kullanılabilir şekilde geliştirilmiştir (Rahim, 2001: 119).

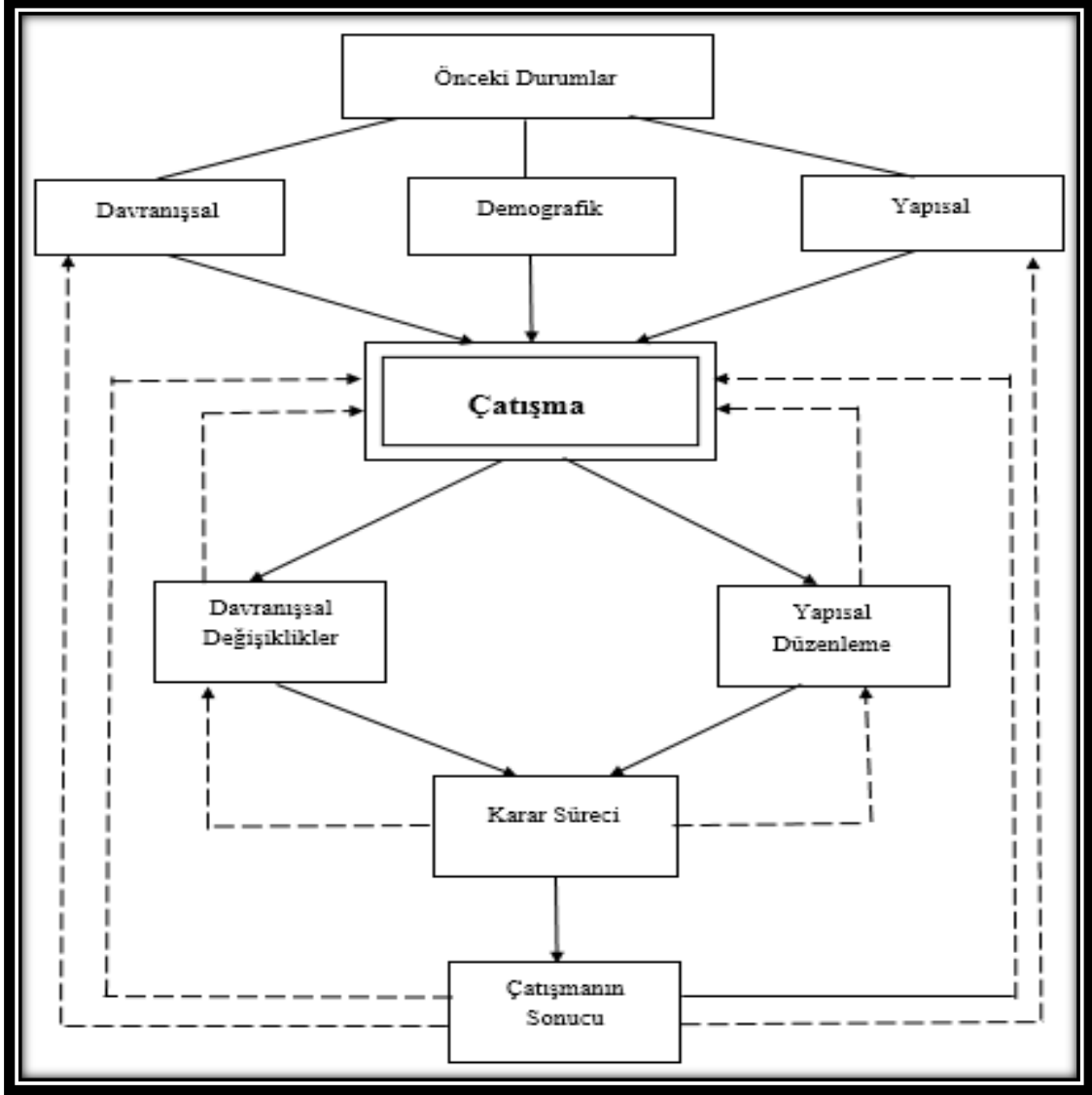
Beş aşamadan oluşan modeli temsil eden şeklin (bkz. Şekil 2.4.) üst kısmından alt kısmına doğru ardışık olarak bağlantılı evreler düz çizgilerle gösterilirken, kesikli çizgiler bir sonraki çatışma evresini açıklamak için evrelerin nasıl birleştirildiğini göstermektedir (Öztaş, 2005: 27).

Önceki Durumlar

Model “önceki durumlar” olarak adlandırılan ve çatışma öncesinde var olan çatışma kaynakları ile başlar. Bu kaynaklar davranışsal, yapısal ve demografik (cinsiyet, yaş, eğitim) faktörleri içermektedir ve bunlar örgütsel çatışmayı etkileyebilecektir (Corwin, 1969 ve Rahim, 1980; akt. Rahim, 2001: 119).

Bu evrede yer alan davranışsal faktörler ile çatışan tarafların kişilikleri, yaklaşımları, yönelimleri ve örgüte uyumları kastedilmektedir (Öztaş ve Akın, 2009: 11). Kişiler ya da birimler çatışmacı bir yapıya sahipse ve sergiledikleri yaklaşım yapıcı

olmaktan çok yıkıcıysa ayrıca örgütsel uyum tam olarak sağlanmamış ve bu durum huzursuzluklar yaratıyorsa çatışma potansiyelinin yüksek olması beklenir.



Şekil 2.4. Rahim Çatışma Süreci

Kaynak: Rahim, 2001:120.

Yapısal durumlar ise, örgütsel yapı ve görev yapısını içermektedir (Öztaş ve Akın, 2009: 11). Net bir biçimde düzenlenmemiş ve ilgililerle açıkça paylaşılmamış bir örgütsel yapının, başta yetki-sorumluluk karmaşası olmak üzere bir takım sıkıntıların yaşanmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca sağlıklı şekilde yapılmayan iş analizlerinin,

görev dağılımlarında yanlışlıklara neden olması ve bunun yaratacağı niteliksel veya niceliksel iş yükünün çatışmaları beslemesi muhtemel bir sonuçtur.

Davranışsal Değişiklikler

Davranışsal değişimler çatışma başladıktan sonra oluşur (Öztaş, 2005: 29) ve bu oluşum sonucunda çatışma, tarafların-birimlerin birbirlerine karşı tavır ve davranışlarını etkileyebilir. Eğer çatışma yoğun olursa taraflar-birimler uyumlu ve güvenilir ilişkilerden uzaklaşır ve enerjileri “kazanma” amacından sapar. Çünkü öncelikli amaç durumu kendilerinin kontrol etmesi veya sonuçta kendilerinin kazanmasıdır. Böyle bir durumda örgütsel problemlerin çözümüyle ilgilenmek daha az önemli hale gelecektir. Diğer bir ifadeyle taraflar örgütsel amaçlara etkili bir şekilde katkı sağlamak için daha az hazırlıklı olabilirler (Rahim, 2001: 119).

Yoğun çatışmanın bir diğer muhtemel sonucu tarafların algılarındaki bozulmadır. Algı bozukluğu gittikçe daha büyüyebilir taraflar bir birini düşman addedebilir ve olumsuz yapı olarak tanımlayabilir. Böylece onların çatışmacı yapılarıyla baş edebilmek için tarafsız şekilde bilgileri değerlendirmek ve toplamak birimler için daha zor olacaktır (Rahim, 2001: 119). Bu durum örgüt içerisinde yaşanılacak çatışmalar açısından gelecekteki bir işbirliğini zorlaştırır (Öztaş, 2005: 29).

Taraflar çatışmalarıyla baş edebilmek için kazan-kaybet metodunu daha fazla kullanıma sokmayı deneyebilir. Eğer her iki taraf eşit derecede güçlü ise anlaşmazlıkları çözmek için zorlayıcı bir tarz kullanabilirler. Şayet anlaşmaya ulaşmada başarısız olurlarsa çatışmayı çözmek için zorlayıcı stratejiden anlaşmacı bir stratejiye dönebilirler. Eğer güç bakımından taraflar arasında güç farkı varsa daha güçlü taraf daha zayıf taraf üzerinde bir çözüm empoze etmek için zorlayıcı bir strateji kullanabilir. Durumla baş edebilmek için daha zayıf taraf bir kaçınma stratejisi kullanmaya zorlanabilir. Böylece

daha güçlü olan tarafça zayıf taraf karşı çıkmaksızın kararın kabullendirilmesi sağlanır (Rahim, 2001: 119-120).

Yapısal Düzenleme

Çatışmanın yoğunlaşması üzerine birimler sağlıklı iletişimde ve karşılıklı etkileşimde sınırlanabilir. Taraflar birbirleriyle yalnızca yazı yoluyla iletişime geçmeye karar verebilir. Yani taraflar bilginin özgür dolaşımının cesaretini kıran bir etkileşim yapısı ortaya koyabilirler. Taraflar arasındaki tüm araçlar resmi, katı ve dikkatli bir şekilde tanımlanmış olur. Bürokratik bir yapıya sahip örgütlerde birimler durumlarla baş edebilmek için var olan kuralları ve düzenlemeleri kullanabilir. Bazı durumlarda bir taraf kuralların farklı yorumlamasını yapabilir. Böylece verilecek olan karar iki taraftan birinin lehine sonuçlandırılabilir (Rahim, 2001: 120-121).

Karar Süreci

Çatışma esnasında kazan-kaybet anlayışı yoğunlaştığında taraflar anlaşmazlıklarla baş edebilmek için karar almada problem çözücü metotları kullanma noktasında istekli ve azimli olmayabilirler. Genel olarak uzlaşma, uyuşma anlamına gelen görüşmenin bir orta yolunu bulabilirler. Güçlü sosyal oluşumlar sürece müdahil olduğunda uzlaşma adımları uç bir derecede resmi olabilir ve oldukça fazla uzayabilir. Eğer çatışma yoğunsa uzlaşma için küçük bir alan kalmış demektir. “Bu durum yaratıcılık ve hayal etmenin ölümüdür. Bu cümle ile anlatılmak istenen yaşanılan çatışma ne kadar sertse verimsizliğin de o kadar sert olacağıdır. Böyle bir durumda taraflar arasında zıtlık (çekememezlik) ortaya çıkmış demektir” (Pruitt ve Rubin, 1986: 93; akt. Rahim, 2001: 121).

Çatışan taraflar bir karara ulaşamazlarsa uzlaşma sürecinin belirlenmesi için bir arabulucu seçilebilir. Gruplar arasındaki çatışma sırasında sık sık grup liderleri tarafından

veya oy çokluğuyla bir karar verilebilir. Karar vermede uygulanan bu yöntem çatışmanın daha fazla yoğunlaşmasına neden olabilecek nitelikte, grup içerisinde alt grupların oluşumuna sebebiyet verebilir (Rahim, 2001: 121). Ast - üst çatışmasında genellikle çözüm için emir verme ve kararname yayınlama yolu seçilir. Aynı örgütsel düzeydeki kişilerin çatışmasında ise ortak bir amirin yardımına başvurulur. (Öztaş, 2005: 29).

Çatışmanın Sonucu

Beşinci ve sonuncu evre olan sonuç aşaması çatışma çözümlendikten sonra oluşur (Öztaş, 2005: 29). Filley (1975: 17), “Çatışmanın çözümü tarafların gelecekteki ilişkilerini ve onların birbirlerine karşı davranışlarını etkileyecek bir miras bırakır.” demektedir. Şayet uzlaşma ve anlaşma stratejileri sadece çatışma çözümünün bir metodu olarak kullanılırsa, her iki taraf çatışmanın durmasından sonra kendilerini kısmen kaybetmiş olarak algılayabilir. Eğer taraflardan biri çözüm sonrası açık bir biçimde kaybetmişse diğer tarafa karşı gelecekteki diğer bir çatışmanın çözümünü etkileyebilecek nitelikte düşmanca duygular içerisine girebilir. Bir kazan-kaybet çatışmasının çözümü sadece tarafların tavır ve davranışlarını değil aynı zamanda örgütsel yapıyı da etkiler. Örneğin çatışmacı taraflar veya onların üstleri daha fazla kural ve prosedür formüle edebilirler veya taraflar arasında gelecekteki çatışmalarla baş edebilmek için var olanları kullanabilirler (Rahim, 2001: 121).

Yönetim, çatışmayı taraflardan birinin haksızlığa uğraması şeklinde çözüme ulaştırmışsa bu durum kolaylıkla gelecekteki ilişkilere taşınabilir ve gizli çatışmalara sebep olabilir. Diğer yandan çatışma, genel bakış açısına uygun olarak fikir birliği ile sonuçlanırsa, varılan anlaşmaya bağlı olarak iki taraf da gelecekteki ilişkilerinde daha yapıcı ve işbirliğine uygun hareketler sergileyecektir (Öztaş, 2005: 29). Başka bir ifade

ile çatışmanın yönetimi için problem çözücü bir yaklaşım birimler arasında ulaşılan anlaşma için daha büyük anlaşmalara liderlik edebilir (Rahim, 2001: 122).

2.6.ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Çatışma konusuyla ilgili buraya kadar yapılan açıklamalar genel olarak değerlendirildiğinde “sonuç” ögesinin birçok konunun temelini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Birçok araştırmacı tarafından “sonuç” odaklı bir anlayış içerisinde tanımlanan çatışma, yaklaşımları açıklanırken de sonuçlarından hareketle değerlendirilmiştir. Geleneksel yaklaşım “yalnız yıkıcı sonuçları olacağı” görüşünden hareketle çatışmaya karşı çıkarken, davranışçı yaklaşım “olumlu sonuçları olabilir; fakat ortaya çıktığında bitirilmelidir” görüşünü savunmaktadır. Modern yaklaşım ise “iyi yönetilen bir çatışma pozitif sonuçlarından dolayı hep var olmalıdır” görüşünü ileri sürmektedir. Görüldüğü gibi yaklaşımların tümü çatışmanın muhtemel sonuçlarından hareketle görüşlerini ileri sürmektedir.

Çatışma türleri konusunda “Niteliğine Göre Çatışma Türleri” başlığı altında açıklanan fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma türleri yine yaşanan çatışmanın ortaya çıkardığı sonuçları temel almaktadır.

Araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanan çatışma sürecinin de odağında sonuç vardır, çünkü tüm çalışmalar çatışma sonuçlarının olumlu olması amacıyla bu süreci izlemiş ve değerlendirmiştir.

Ayrıca daha sonra açıklanacak olan çatışma yönetiminin de odak noktasında yaşanan çatışmaların örgütlerin yararına sonuçlar vermesi için yapılan çalışmalar bulunmaktadır.

Sonuç olarak açıklanan konuların tümü çatışma sonuçlarının olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde de ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

2.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmanın olumlu etkilerinden bazıları rekabet duygusunun desteklenmesine, kişinin kendisini yenileme yolunda harekete geçmesine ve başarıma hazzını duymasına olan katkısı olarak belirtilebilir (Özer, 2011: 113).

Çatışma ayrıca, farklı görüşlerin çoğalmasını sağlayacak, bu farklı görüş sahipleri kendi görüşlerinin doğruluğunu kanıtlamak için tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacak, bu durum iyi fikir ve yeni buluşları ortaya çıkaracaktır. Tarafsız kalmaya özel gösteren ve görüş bildirmekten kaçınan kişilerin sorunların çözümünde görüş bildirmeye zorlanması sağlanacaktır. Bunların yanı sıra çatışan taraflar kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı bulacak, eksik yanlarını gidermeye çalışacaklardır (Türkel, 2000: 107).

Genç (2005: 257)'e göre çatışma sorunun karşılıklı tartışılmasını açıklığa kavuşturulmasını sağlar, soruna karşı ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir. İletişimin kendiliğinden başlamasını sağlar ve bu sayede ilişkileri güçlendirir.

Karip (2010:36-38) iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan bir çatışmanın kişi ve örgüt için sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadır.

- ✓ Psikolojik olgunluk,
- ✓ Kişinin kendisine saygısının geliştirilmesi,
- ✓ Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi,
- ✓ Problemlere daha iyi çözümler oluşturmak,
- ✓ Örgütsel değişimi sağlamak,
- ✓ Monotonluğu azaltmak,

- ✓ Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulmasını sağlamak.

Yukarıda sıralanan çatışma sonuçları, geleneksel çatışma yaklaşımı tezlerinin aksine, çatışmanın olumlu sonuçlarının da olabileceğinin birer göstergesi olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu sonuçlar etkileşimli çatışma yaklaşımının iyi yönetilen çatışmanın örgütler için yarar sağlayacağı noktasındaki görüşünü de desteklemektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, olumlu sonuçların yalnızca taraflardan birisi için değil, her iki taraf için de geçerli olması gerektiğidir. Çatışma taraflardan bir için olumlu, diğeri için olumsuz sonuçlara neden oluyorsa, sonuçların örgüt açısından yararlı olduğunu söylemek zorlaşacaktır. (Karip, 2010: 38).

2.6.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışma nasıl yönetildiğine bağlı olarak örgütsel yaşam üzerinde yapıcı bir takım etkiler oluşturabileceği gibi bozucu bazı etkiler de oluşturabilecek özelliğe sahip bir olgudur (Odetunde, 2013: 5323).

Çatışma sonucu ortaya çıkan olumsuz etkiler şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2005: 257-258; Türkel, 2000: 108):

- Çatışma iş için harcanacak enerjiyi başka yönlere çeker, moral düzeyini düşürür, kişi ve grupları kutuplaştırır,
- Farklılıkları derinleştirir, işbirliğini engeller, kuşku ve güvensizlik yaratır, verimliliği düşürür,
- Kişiler ve gruplar kendi çıkarları üzerine odaklanırlar, takım çalışması yerine karşı koyma gelişir ve işgören devir hızı artar,
- Zihinsel veya bedensel sağlığa zarar verebilir,

- Düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir,
- Vakit ve para israfına neden olabilir,
- Örgütsel amaçların saptırılmasına neden olabilir.

Yukarıda sıralanan olumlu ve olumsuz sonuçlara başka maddeler de eklemek mümkündür. Ancak, önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak görülmemesi gerektiğidir. Kuskusuz, olumsuz sonuçlanması kuvvetle muhtemel olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın etkinlik ve sağlığı açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların yaratacağı olumlu sonuçlar unutulmamalıdır (Tekarslan ve ark., 2000: 301).

2.7.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma kavramıyla ilgili şu ana kadar açıklanan konular çerçevesinde örgütlerde çatışmanın çok değişik nedenlerle ortaya çıktığını ve çatışmanın tümden yok edilmesinin çok mümkün görülmediğini söyleyebiliriz. Bu kapsamda çatışmayı yok etmeye çalışmak yerine, çatışma sebebi olan farklılıkları örgütsel zenginlik olarak kabul ederek, çatışmadan örgüt lehine sonuçlar elde edecek şekilde yararlanmaya çalışmak günümüzde genel kabul gören anlayıştır. İşte çatışmadan örgüt lehine yararlanma çabası çatışma yönetimi kavramını gündeme getirmektedir.

Çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda tarafların tümünün kazanması yönünde yaklaşım benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998: 3). Tanımdan da anlaşılacağı gibi çatışma yönetiminde en önemli nokta çatışma düzeyini optimal düzeyde tutabilmektir. Çünkü hiç çatışma yaşanmaması ya da çok az çatışma yaşanması, örgüt işleyişini durgunlaştırdığı ve verimi

düşürdüğü gibi; çok fazla çatışma yaşanması da örgüte zarar vererek yine verimi düşürecektir (Rahim, 2001: 12).

Hem çok az hem de çok fazla çatışma örgütün etkinliği için işlevsel olmayan sonuçlar doğuracağı için (Rahim, 2001: 12) lidere düşen görev örgütteki çatışma ortamını iyi şekilde inceleyip, çatışmayı optimal düzeyde tutmaktır. Burada liderin yaptığı faaliyet çatışma çözümlemeden farklı olup çatışma yönetme şeklinde isimlendirilmektedir.

Rahim ve arkadaşları "çatışma çözümleme" ve "çatışma yönetme" kavramlarının birbirini yerine kullanılmasının doğru olmadığını belirterek, iki kavram arasındaki farklılıkları şu şekilde açıklamışlardır (Rahim ve ark., 1992: 423-424):

- Çatışma çözümleme, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici içinde bulunulan duruma göre çatışma çözümleme yolunu seçebilir.
- Çatışma çözümleme, çatışmanın tümüyle bitirilmesini savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğuna inanır.
- Çatışma çözümlemede, müdahalenin amacı, bir problem olarak nitelendirilen çatışmayı elimine etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını artırmak ya da azaltmak suretiyle örgütün başarısı için arzu edilen sonuçlara ulaşmayı amaçlar.

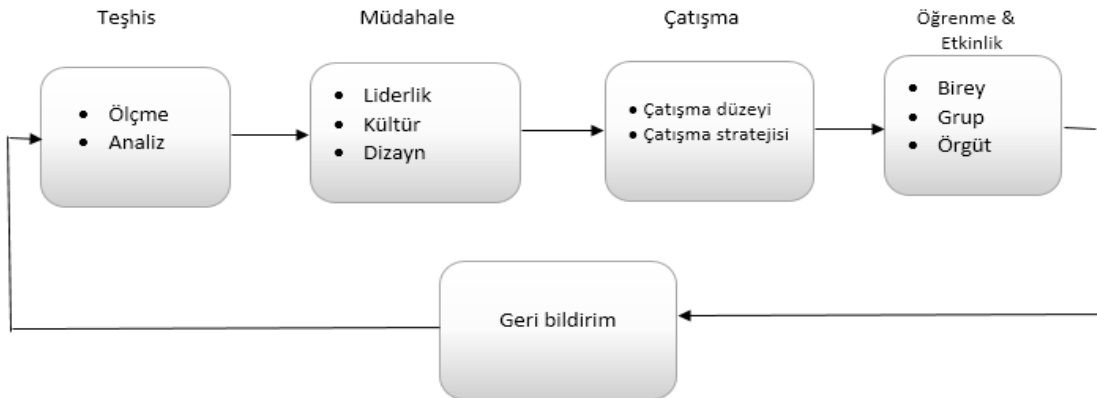
Etkin bir çatışma yönetiminin sağlanabilmesi için yönetici ve çalışanların çatışma yönetimiyle ilgili bir takım temel becerilerinin geliştirmesi gerektiğini belirten Murphy (1997), bu becerileri şu şekilde sıralamıştır (Karip, 2010: 49-50):

1. Entelektüel beceriler: Planlama, problemi tanımlama, çözümleme, yargılama sezgi sahibi olma ve objektiflik gibi beceriler.

2. Duygusal beceriler: Kararlılık, kendini kontrol, sonuç odaklılık, girişkenlik gibi beceriler.
3. Kişiler arası beceriler: Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinleme gibi kişiler arası ilişkilerin sağlıklı sürdürülebilmesi için gerekli beceriler.
4. Yönetimsel beceriler: Motive etme, rehberlik, işbölümü ve görevlendirme gibi beceriler.

2.7.1.Çatışma Yönetimi Süreci

Rahim (2002:222)'e göre çatışma yönetim süreci, çatışmalara müdahalede temel oluşturmak üzere yaşanan çatışmaların teşhis edilmesi ve sonrasında buna göre çatışmalara müdahale edilmesini içermektedir. Çatışma yönetim süreci Şekil 2.5.'te görüldüğü gibi resmedilebilir.



Şekil 2.5. Çatışma Yönetim Süreci

Kaynak: Rahim, 2002: 222.

Şekil 2.5.'ten de anlaşılacağı gibi çatışmaya müdahale etmeden önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın kişi, grup ve örgütün etkililiğine etkileri incelenerek elde edilen

bilgilerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Özgan, 2006: 48). Bu süreçteki önemi nedeniyle çatışma analizi ve çatışmaya müdahale yöntemlerine kısaca değinilecektir.

Örgütlerde en uygun çatışma yönetim stratejisinin belirlenmesi, öncelikle söz konusu çatışmaların iyi şekilde analiz edilmesine bağlıdır (Eren, 1998: 453). Sağlıklı bir analiz için en önemli gerekliliklerden biri objektif olarak veri toplanması ve bu verilerin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu nedenle çatışma analizini yapacak ve önerilerde bulunacak kişinin tarafsız, sosyal bilimler ve insan ilişkileri konusunda uzman, empatik yaklaşım sahibi, duyarlı ve tecrübeli biri olması gerekir (Tekarslan ve ark., 2000: 303). Bu açıklama çatışma analizinde liderlik özelliklerinin gerekliliğine işaret etmekte olup, çatışma yönetimi açısından liderin öneminin her durumda ortaya çıkması, araştırmanın doğru bir hareket noktasından ilerlemeye başladığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çatışma yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde bazı sorular ve bunlara verilen cevaplar kapsamında oluşturulan yöntem kullanılabilir (Eren, 1998: 453-454):

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren gizli nedenler var mıdır?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna neden olan unsurlar nelerdir?
- Muhtemel çözüm sonrasında hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Çatışmayı tümünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?

- Örgüt dışından bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri, örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar, belli bir süre dışarıdan müdahale almadan çatışmayı yönetebilirler mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi yöntemler için uygundur?
- Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlerinin etkinliği nasıl, kim tarafından ve ne zaman denetlenecektir?

Analiz sonucunda çatışma düzeyi çok düşük ya da çok yüksek çıkmışsa ve taraflar uygun çatışma yönetimi stratejilerini kullanamıyorlarsa çatışmaya dışarıdan bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir (Karip, 2010: 45). Böyle bir durumda çatışmaya müdahale etmek için izlenecek iki farklı yaklaşım bulunmaktadır (Özgan, 2006: 48):

1.Süreç yaklaşımı: Örgütsel etkililiği artırmak için çatışan tarafların çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. İletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerileri geliştirilir.

2.Yapısal yaklaşım: Örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir.

Müdahale için uygun bir yaklaşımın kullanılması sonucunda çatışma düzeyi örgütsel açıdan sağlıklı bir düzeyde tutulmuş ve tarafların uygun çatışma yönetimi stratejileri kullanmalarına fırsat sağlanmış olacaktır. Sağlıklı bir düzeyde tutulan ve uygun stratejilerle yönetilen çatışma ise örgütsel etkinliğin artmasına katkı sağlayacaktır (Karip, 2010: 45-46).

2.7.2.Çatışmanın Teşvik Edilmesi ve Azaltılması

Örgütler açısından optimal düzeyde çatışma hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacağı için çatışma miktarının dönem dönem teşvik edilmesi veya azaltılması gerekebilir. Bunun için izlenecek bazı yöntemler çatışmanın fonksiyonelliği de göz önünde bulundurularak kullanılabilir.

2.7.2.1. Çatışmanın Teşvik Edilmesi

2.7.2.1.1.Örgüte Dışarıdan Yeni Elemanlar Alınması

Sürekli bir durgunluk içine girmiş herhangi bir örgüt veya birimi tekrar harekete geçirmenin en etkili yollarından biri, yetişme tarzı, değerleri ve yönetim anlayışı çağdaş olan kişileri hiyerarşik yapının hâkim noktalarına getirmektir. Bu kişiler örgüte yeniden çeki düzen vermek ve gerekirse rahatsızlıkları ortaya çıkaracak yapıcı bazı uyuşmazlık ve çatışmaları da teşvik etmek suretiyle yaratıcılığı ve dinamizmi hâkim kılmaya çalışacaklardır (Şimşek, 1998: 286).

2.7.2.1.2.Örgütte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemelere Gidilmesi

Örgüt içindeki haberleşme kanalları kullanılarak çatışmalar teşvik edilebilir. Kişileri ya da grupları normalde aldıkları rutin bilgilerden mahrum bırakmak, örgüt içine doğru olmayan haberler yaymak ya da haberleşme zincirine yeni gruplar eklemek, örgüt içinde yeni çatışmaların çıkmasına neden olabilir (Akkirman, 1998: 9).

2.7.2.1.3.Örgütün Yeniden Yapılandırılması

Eski çalışma grupları veya bölümleri dağıtarak ve yeniden organize ederek örgütte yeni personeller ve sorumluluklar tesis etmek ve bu sayede çatışmayı artırmak hedeflenir.

Çünkü örgütün yeniden yapılanma süreci bir süre belirsizlikler ve yeni düzenlemeler yaratacaktır (Güney, 2007: 119).

2.7.2.1.4.Rekabetin Teşvik Edilmesi

Örgütte çalışanlara ikramiye, teşvik primleri verilerek veya onları onurlandıracak biçimde adlarının örgütün belirli yerlerinde ilan edilerek yüksek düzeyde bir iş başarımının sağlanmaya çalışılması rekabeti teşvik edecek ve hızlandıracaktır. Eğer rekabet yüksek düzeyde devam ettirebilirse bu takdirde gruplardan birinin diğerine üstün gelmeye çalışması yapıcı ve üretken çatışmayı teşvik edecektir (Şimşek ve ark., 2003: 291).

2.7.2.1.5.Uygun Yöneticilerin Seçilmesi

Ortaya çıkacak karşı görüşlere izin vermeyen otoriter yöneticiler çoğunlukla çalışanları pasifleştirmektedir. Bu durumda çalışanları ataletten kurtaracak aktif bir yöneticiye ihtiyaç duyulacaktır. Belli bir grup için uygun yöneticinin bulunması işlevsel çatışmayı teşvik edebilecektir (Güney, 2007: 120).

2.7.2.2.Çatışmanın Azaltılması

Yöneticilerin büyük bir kısmı çatışmaları teşvik etmek yerine, bunların azaltılması yönünde daha fazla ilgi göstermektedir. Şerif ve arkadaşları (1961) tarafından rekabet ve çatışmanın gruplar arası ilişkiler açısından ortaya çıkardığı yıkıcı etkilerinin azaltılması amacıyla önerdikleri ve daha sonra “çatışmanın azaltılması yöntemi” olarak da isimlendirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır (Şimşek, 1998: 287-288):

- Gruplar arası haberleşmenin, kesintisiz, doğru ve uygun biçimde işleminin sağlanması.

- Gruplar arası ilişkilerde kazanma ve kaybetme duygusunun gelişip yerleşmesinin önüne geçilmesi.
- Gruplara örgüt dışından ortak bir hedef gösterecek yıkıcı çabaları yoğunlaştırmalarının sağlanması.
- Gruplar için ortak ve yepyeni bir amacın ortaya konulması.

Çatışmanın azaltılması için kullanılacak diğer bir yöntem saldırganlığı azaltmak için kullanılan (Baron, 1984) “karşıt cevaplar stratejisi” dir. Bu strateji ile kızgınlık ve saldırganlık duyguları taşıyan kişilerin, bu duyguların zıttı tepkiler ve duygusal ortamlar yaratılarak duygularından uzaklaşmaları sağlanır. Karşı tarafta olumlu duygulara yol açabilecek herhangi bir davranış çatışmanın şiddetini ve uyanan olumsuz duyguları azaltmaya yarayabilir (Kağıtçıbaşı, 2010: 350). Dolayısıyla bu stratejinin gerektirdiği şekilde uygulanan örgütsel düzenlemelerin çatışma miktarını azaltması da beklenebilir.

2.7.3.Çatışma Yönetim Stratejileri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları çözümsüzlüğe terk etmek mümkün değildir. Fakat çatışmaların mutlak suretle çözümlenmesinden çok daha önemli olan bunların çözümlenmesinde izlenen yol ve yöntemlerin tarafları ne ölçüde tatmin ettiği (Şimşek, 1998: 288). Bu nedenle çatışma yönetim stratejileri önem arz etmektedir.

Bu kapsamda ilk olarak Mary Follet (1940) üç ana strateji önermiştir. Bunlar; zorlama, uzlaşma ve problem çözme stratejileridir. Daha sonra Follett, çatışma stratejileri arasına kaçınma ve uyma stratejilerini de eklemiştir (Rahim ve ark., 2000: 10).

Blake ve Mouton (1964) çatışma yönetimi stratejilerinin sınıflandırılması konusunda ilk olarak bir kavramsal şema ortaya atmışlardır. Bu şemada yöneticilerin üretime ve insanlara yönelik ilgi dereceleri temel alınarak kişiler arası çatışma stratejileri;

zorlama, kaçınma, uyma, uzlaşma ve problem çözme olarak sınıflandırmıştır. Thomas ise Blake ve Mouton'un modelini, tarafların amaçlarını da dikkate alarak tekrar yorumlamıştır (Rahim ve ark., 2000: 10).

Pruitt'in çift yönlü ilgi modeli (kendisine yönelik ilgi-başkalarına yönelik ilgi) ise uyma, problem çözme, kaçınma ve zorlama olmak üzere çatışma yönetimini dört boyutlu olarak öngörmektedir. Ancak Pruitt, uzlaşma boyutunu belirgin bir strateji olarak görmemiştir (Rahim, 2002: 216).

Daha sonra Rahim (1983) ve Rahim ile Bonoma (1979), çatışmanın iki temel boyutunun olduğunu daha farklı şekilde açıklamışlardır. Çatışma yöntemi olarak iki temel boyut geliştirerek (Rahim ve Bonomo, 1979 :1327; akt. Rahim ve ark., 2000: 10), bu boyutlara göre çatışma yönetim stratejileri geliştirmişlerdir.

Rahim (1983)'in çatışma yönetim stratejilerini ayrıntılı olarak açıklamadan önce, diğer çalışmalara göre daha güncel olması nedeniyle kısaca S.P.Robbins (1993)'in çatışma yönetim stratejilerine değinilecektir.

2.7.3.1. Robbins Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejileri konusunda S. P. Robbins dayanışma ve iddialı olma boyutlarını kullanmış ve bu boyutlara bağlı olarak beş farklı çatışma yönetim stratejisi ortaya koymuştur. Rekabet, işbirliği, kaçınma, uyumlu olma ve uzlaşma olarak isimlendirilen bu stratejiler şu şekilde açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2013: 460):

- Rekabetçi: Bir kişi diğer taraflara etkisini dikkate almadan kendi çıkarlarını tatmin etmeye uğraşıyorsa bu kişi rekabetçidir.
- İşbirliği: Eğer çatışma halinde olan taraflar tüm tarafların çıkarını tam anlamıyla karşılama isteğindelerse dayanışma olur ve tüm taraflar için faydalı bir çıktı araştırılır. İşbirliğinde taraflar birbiriyle uyumlu birçok bakış açısı yerine

farklılıkları netleştirerek problemi çözmeye niyetindedirler. Eğer tüm tarafların amacının tam olarak gerçekleşeceği bir kazan-kazan çözümü bulunmaya çalışılıyorsa bu durum işbirliğine işaret etmektedir.

- Kaçınma: Kişi çatışmanın varlığını fark ettiğinde çatışmadan kaçınmak veya onu bastırmak isteyebilir. Çatışmayı yok saymak, yaşadığı anlaşmazlıkları görmezden gelmek gibi tavırlar kaçınma örnekleri olarak verilebilir.
- Uyumlu Olma: Taraflardan biri diğer tarafı yatıştırmak ve gönlünü almak istediğinde karşı tarafın çıkarlarını kendisinininkinden üstün tutmaya ve ilişkiyi korumak için taviz vermeye istekli olabilir.
- Uzlaşma: Net olarak kazanan ya da kaybedeni olamayan bir yaklaşımdır. Çatışmanın nedeni olan şeyi paylaşma ve tüm tarafların çıkarlarını tam olarak tatmin etmeyen bir çözümü kabul etme niyeti hâkimdir. Dolayısıyla uzlaşmacılığın ayırt edici özelliği tarafların hepsinin bir şeylerden vazgeçmeye niyetli olmasıdır.

2.7.3.2. Rahim ve Bonoma Çatışma Yönetim Stratejileri

Rahim (2002), çatışma yönetim süreci için durumsal liderlik yaklaşımlarından hareketle bir durumsallık teorisinin geliştirilmesinin mümkün olduğunu ve ortaya koyduğu çatışma yönetim stratejilerinin bazı çağdaş liderlik kuramlarıyla uyumluluk gösterdiğini belirtmiştir. Bu liderlik teorileri Fiedler (1967)'in durumsal liderlik teorisi, House (1971)'nin yol-amaç teorisi ile Vroom ve Yetton (1973)'un liderlik karar teorisi olarak sayılmıştır. Bu teorilere göre, farklı durumlarla etkili şekilde baş edebilmenin iyi tek bir stratejisi yoktur. Bu nedenle uygun (ya da uygun olmayan) liderlik tarzı, duruma bağlı olarak değişebilmektedir (Rahim, 2002: 218). Aynı şekilde her zaman ve her

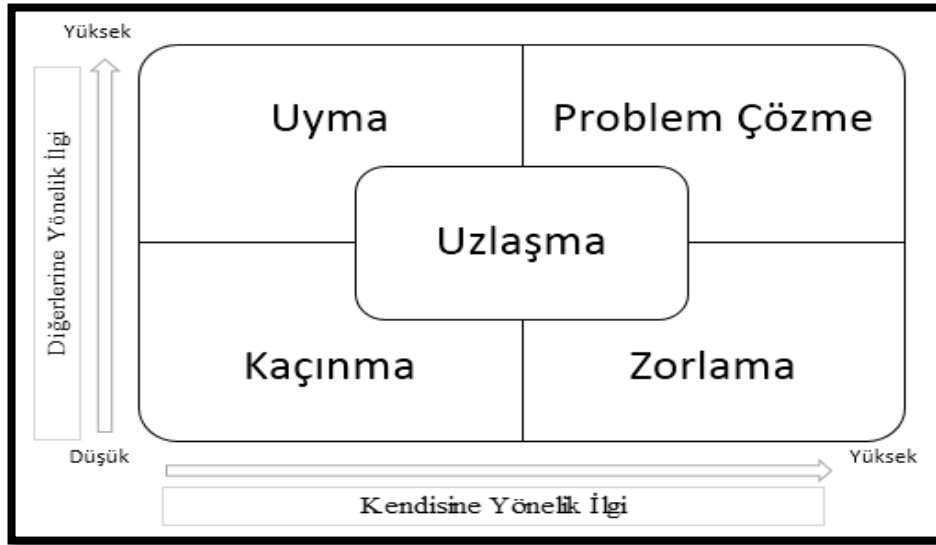
koşulda geçerli olan bir çatışma yönetim stratejisi olmayıp iyi strateji duruma bağlı olarak değişmektedir.

Rahim (2002: 218)'in çatışma yönetimi teorisi, çatışma yönetimi stratejisinin seçilmesi ve kullanılması noktasında durumlara ve etkenlere göre esneklik göstermektedir. Eğer bir çatışma yönetim stratejisi, çatışmaların etkililikle sonuçlanabilmesini ve/veya sorunların çözümünü sağlayabiliyorsa çatışma durumu için uygun strateji olduğu kabul edilir. Bingöl (1998: 279)'e göre uygun strateji seçimi lider tarafından çatışmanın kaynağı, türü ve evresine göre belirlenecektir. Spaho (2013: 116)'ya göre seçilecek olan çatışma yönetim stratejisi için en önemli kriter amaçlanan şeyin özüdür ve yöneticiler için seçim amaca dayanır. Örneğin, karşı tarafı yenmek, otorite göstermek, bir uzlaşma tasarlamak veya iyi bir fikir geliştirmek gibi.

Rahim (1983) ve Rahim ile Bonoma (1979), çatışmanın iki temel boyutunun olduğunu açıklamışlar ve bunları kendisine ve diğerlerine dönük ilgi şeklinde ifade etmişlerdir. İlk boyut kişinin kendi endişelerinin tatminine çalışma derecesini anlatmaktadır. İkincisi ise diğerleri için endişe duyularak, onların kişisel tatminine çalışmayı anlatmaktadır. Bu boyutlar çatışma boyunca motivasyonel yönlendirmenin bir portresidir. Başka bir anlatımla bu boyutlar çatışma sürecinde kişilerin motive edici yönelimlerini ifade etmektedir. Rahim ve Bonoma'nın bu teorisi Ruble ve Thomas (1976) ile Van de Vliert ve Kabanoff (1990)'un çalışmalarıyla da desteklenmiştir (Rahim ve Bonomo, 1979: 1327; akt. Rahim ve ark., 2000: 10-11).

Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen teoride yer alan boyutların birleşimiyle birlikte çatışmalarla baş edebilmek için kullanılacak beş strateji şu şekilde belirlenmiştir (Rahim, 2000: 5):

- ❖ Uyma (obliging),
- ❖ Problem çözme (integrating),
- ❖ Kaçınma (avoiding),
- ❖ Zorlama (dominating) ve
- ❖ Uzlaşma (compromising)



Şekil 2.6. Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stratejileri

Kaynak: Rahim, 2002: 217.

2.7.3.2.1. Uyma (Ödün Verme)

Uyma stratejisinde diğerleri için yüksek, kendisi için düşük düzeyde ilgi söz konusudur. Uyma, diğer tarafın endişelerini tatmin etmek için ortaklığa vurgu ve farklılıkları önemsememek için çaba göstermeyle ilgilidir. Bu durumda bir taraf diğer tarafın kaygısını gidermek için kendi kaygısını ihmal eder (Rahim, 2002: 218-219). Bunun sonucunda çatışmanın bir galibi olmaz. Çünkü uyma stratejisinde iki tarafın da dayatmadan vazgeçerek özveride bulunmaları söz konusudur (Ada, 2013: 70).

Uyma stratejisinin uygulanması sonrasında güç dengelerinin değişmesi halinde çatışma konusu yeniden gündeme gelebilecek ve karşılıklı verilen tavizler değişebilecektir. Bazı durumlarda verilen tavizler çatışmayı çöze de örgüt verilen tavizlerden zarar görebilecektir (Seval, 2006: 254).

Bu stratejinin kullanımının faydalı ve uygun olduğu durumlar şu şekilde açıklanabilir (Rahim, 2002: 220):

- ✓ Bir tarafın yaşanılan çatışmanın konusuna aşına olmadığı durumlarda,
- ✓ Çatışma konusunun diğer taraf için daha önemli olduğu ve diğer tarafın haklı olduğu durumlarda,
- ✓ Çatışmanın taraflarından birinin diğer taraftan bazı faydalar sağlama ihtiyacı duyulduğunda ve bu fayda uğrunda bir takım şeyleri bırakmaya razı olduğunda,
- ✓ Zayıf bir pozisyondan kurtulmak istendiğinde.

Ayrıca ilişkilerin korunmasına önem veriliyorsa ve çatışmayı sürdürmek veya müzakereye girişmek ilişkilere zarar verecekse yine bu stratejisinin kullanımı uygun olacaktır (Karip, 2010: 66).

Rahim (2002: 220)'e göre eğer çatışmanın konusu bir taraf için önemliyse ve aynı taraf haklı olduğuna inanıyorsa bu stratejinin kullanımı uygun değildir. Aynı zamanda bir taraf diğer tarafın yanlış yolda olduğuna ve etik davranmadığına inandığında da bu strateji uygun değildir.

2.7.3.2.2. *Problem Çözme (Bütünleştirme, İşbirliği, Tümleştirme)*

Kişinin hem kendisi hem de diğerleri için ilgi düzeyi yüksektir. Problem çözme stratejisi, gerçek problemlere müdahale etme ve onların teşhisi gibi problemlerin çözüümüyle ilgili çatışma stratejisidir. Bu stratejinin kullanımı her iki taraf için kabul edilebilir etkili bir çözüme ulaşmak için açıklığı, bilgi paylaşımını, alternatifler aramayı

ve farklılıkların değerlendirilmesini içerir (Rahim, 2002: 218). Kısaca çatışan taraflar sonuca ulaşma noktasında işbirliğine bağlı bir süreç işletirler.

Problem çözme stratejisinde temel kural, tarafların açık olmalarının gereği olarak, “kartların ortaya konması”dır. Bu stratejinin diğer stratejilerden ayırıcı özelliği tarafların karşılaşması ve problemi çözmesidir. Taraflar, açık bir iletişimle yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırır ve çatışmanın gerçek nedenlerini bulmaya çalışır. Karşılıklı güven ve açıklıkla her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını maksimum düzeyde giderecek bir çözüm bulunabilir (Karip, 2010: 64-65).

Zorlamanın tuzağından ve uzlaşmanın sık sık oluşan statik durumundan kurtulmak için yollar arayan (Şimşek, 1998: 289), ayrıca kaçınma stratejisinin tam tersi bir anlayışı yansıtan (Özkalp ve Kırel, 2011: 356) problem çözme stratejisi, karmaşık sorunlarla etkin şekilde baş edebilmek için faydalıdır. Bir problemi daha iyi şekilde çözebilmek için fikirlerin sentezine ihtiyaç duyulduğunda bu strateji uygundur. Aynı zamanda çatışmaya etkili alternatif bir çözüm üretmek ve problemi tanımlamak ya da çatışmanın tanımlanmasında farklı birimlerin sahip olduğu kaynak, bilgi ve becerilerin kullanımını sağlamak bakımından da faydalıdır. Bu strateji çözüm için ancak yeterli zaman bulunduğu kullanılabilir ve elde edilen çözümün etkili şekilde uygulanması için tarafların mutabakatlarına ihtiyaç duyulur. Lawrence ve Lorsch (1967) bir örgütün içerisindeki farklı alt sistemlerin faaliyetlerinin eşgüdümü bakımından bu stratejinin diğerlerine göre daha etkili olduğunu belirtmiştir. Pruitt ve Carnevale (1993), yapmış oldukları laboratuvar çalışmalarında bu stratejinin sosyal çatışmaların yönetimi açısından en iyi strateji olduğuna dair bazı kanıtlar elde etmişlerdir (Rahim, 2002: 218).

Ayrıca bazı çalışmalar problem çözme stratejisinin ortak çözüm bulma ve tüm tarafların tatminiyle sonuçlanma gibi özellikleri nedeniyle genellikle çalışanlar tarafından

en etkili çatışma yönetim stratejisi olarak kabul edildiğini göstermektedir (Gross ve Guerro, 2000: 200). Bununla birlikte stratejinin sahip olduğu özellikler yöneticiler tarafından ellerindeki gücün paylaşımı olarak değerlendirilebilecektir.

Rahim (2002: 218), bir örgütün karşı karşıya kaldığı stratejik konularla (amaçlar, politikalar ve uzun ölçekli planlar gibi) baş edebilmesi açısından bu stratejinin kullanımının uygun olduğunu belirtmiştir.

2.7.3.2.3. Kaçınma

Kaçınma stratejisinde taraflar hem kendileri hem de diğer taraf için düşük düzeyde ilgi göstermektedir. Bu stratejinin temelinde geri çekilme, suçu başkalarına yükleme, yan çizme veya üç maymunu oynama (görmedim, duymadım, bilmiyorum) gibi taktikler ve (Rahim ve ark., 1999: 159) genellikle bir çatışma durumunun varlığını açıkça kabul etmeme davranışı bulunmaktadır (Uysal, 2004: 37).

Kaçınmacı bir kişi diğer tarafın kaygılarını tatmin etmenin yanı sıra kendi kaygılarını tatmin etmede de başarısızdır. Bu strateji karşı tarafın potansiyel işlevsizlik etkisi çatışmanın çözümünün faydalarına ağır bastığında kullanılabilir. Yine bu strateji karmaşık sorunlarla etkili şekilde baş etme öncesinde ihtiyaç duyulan bir rahatlama süresi kazanmak veya küçük ve önemsiz sorunlarla baş etmek için de kullanılabilir (Rahim, 2002: 220). Kullanılacak tüm stratejiler değerlendirildiğinde dahi çatışmaya girmek taraflar arasındaki ilişkiye zarar verecekse ya da tarafların karşı karşıya gelmesinin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar ağır olaksa çatışmadan kaçınmak uygun bir strateji olarak düşünülür (Karip, 2010: 70).

Bununla birlikte bu stratejinin kullanımı konular taraflardan biri için önemli olduğunda, karar vermek için bir tarafın sorumluluğu bulunduğu, taraflar beklemek

için isteksiz olduklarında veya durum acil hareket gerektirdiğinde uygun değildir (Rahim, 2002: 220).

Gerek kişisel olarak çatışmanın çözümlenmesinde, gerekse yöneticilerin çatışma çözümlene faaliyetleri içerisinde kaçınma, en sık kullanılan stratejilerden biridir (Öztaş ve Akın, 2009: 16). Bu stratejiyi uygulayan yöneticiler çatışmanın ileride kendiliğinden çözüleceği yönünde beklentiye sahiptir. Yöneticinin çatışmaya müdahaleden kaçınması küçük çaplı çatışmalarda bazen olumlu sonuçlar verse de uzun vadede örgütün etkinliğini azaltabilmektedir (Seval, 2006: 252).

2.7.3.2.4.Zorlama (Hükmetme, Üstünlük Kurma)

Kendisi için yüksek, diğerleri için düşük ilgi düzeyine sahip bu strateji rekabet, kazan-kaybet veya baskıcı davranış (birinin pozisyonunu ele geçirmek gibi) olarak da tanımlanır (Rahim, 2001: 29). Zorlama, yıkıcı etkisi bulunan, işbirliğinin olmadığı ve kişisel çıkarların amaçlandığı bir stratejidir (Üngüren, 2008: 891). Ayrıca, kişinin hakları için mücadele etmesi veya hakkı olduğuna inandığı bir pozisyonu korumak adına dik durması anlamına da gelebilir (Rahim, 2001: 29) ve böyle bir durumda çatışmanın diğer taraflarının uyma stratejisini kullanmaları rasyonel olan yaklaşımdır.

Zorlayıcı bir insan bedeli ne olursa olsun amacına ulaşmayı ister. Zorlayıcı bir yönetici muhtemeldir ki yasal gücünü astları üzerine empoze etmek ve onların sadakatlerini kontrol etmek için kullanır. Yasal pozisyon gücüne sahip olmayan bir kişi ise hilekârlık, kötüye kullanma, blöf, üstlerini kullanma ve bunun gibi yollarla güç elde etmeye çalışır (Rahim, 2001: 29).

Bu stratejisinin uygulanması taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların yaşanmasına neden olabilir. Çatışmaya neden olan konuyu sorgulamak yerine, bir tarafın diğer tarafa baskı uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi ve sonuç

olarak karşı tarafın kaybetmesi söz konusudur (Üngüren, 2008: 891). Süreç sonunda çatışma çözümlenmiş görünse de kaybeden taraf yaşadığı tatminsizlik ve bazen haksızlığa uğradığı düşüncesiyle “dava”sını geleceğe taşıyabilecek ve kazanmak için tekrar çatışabilecektir.

2.7.3.2.5. *Uzlaşma*

Uzlaşma stratejisinde taraflar hem kendileri hem de diğer taraf için orta düzeyde ilgi göstermektedir. Bu strateji ver ve al veya karşılıklı kabul edilebilir kararlar almak için her iki tarafın bazı şeyleri feda etmesi şeklinde paylaşımı içerir. Ortada buluşmak, yarı yarıya paylaşmak, karşılıklı ödün vermek veya orta noktayı bulmak için hızlı bir arayışa girmek gibi anlamlara gelebilir (Rahim, 2001: 30). Uzlaşma stratejisi taraflar arasında ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği bir çatışma durumunda kullanılabilir (Karip, 2010: 70).

Uzlaşma, tarafların ikisinin de çıkarlarını tam olarak tatmin etmemesi nedeniyle açıkça kazanan ya da kaybedenin olmadığı bir stratejidir (Robbins ve Judge, 2013: 460; Robbins, 2005:429). Bu stratejinin avantajı (zorlamanın aksine), uzlaşmaya varan tarafların birbiri hakkında gizli kalmış çok az düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Bununla birlikte genel olarak değerlendirildiğinde uzlaşma, zayıf bir strateji olarak kabul edilir. Çünkü ulaşılan sonuç, her zaman örgütün amaçlarına en iyi şekilde hizmet etmemektedir. Genellikle tarafların birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu bir ortalama çözüme ulaşılmaktadır (Türk ve Süngü, 2004).

Rahim (2001: 30), uzlaşma stratejisini kullanan kişilerin diğer stratejileri kullananlardan çeşitli yönleriyle farklılaştığını belirtmektedir. Ona göre uzlaşmacı bir taraf zorlayıcı bir taraftan daha fazla fedakârlık yaparken, uyma stratejisi kullanan taraftan daha az fedakârlık yapar. Aynı şekilde uzlaşmacı taraf, çeşitli konuların üzerine

kaçınmacı bir taraftan daha fazla gider. Fakat problem çözücü tarafın derinlemesine keşfi kadar onu keşfedemez.

Oyun teorisinin terminolojisine göre kişiler arası çatışma ile baş etmenin beş stratejisinin tekrar sınıflandırılması yoluyla ek bakış açıları elde edilebilir (Rahim, 2001: 30).

- Problem çözücü: Kazan-kazan stratejisi veya pozitif toplamlı strateji,
- Uzlaştırıcı: Ne kazan ne kaybet stratejisi veya orta yol,
- Uyma yönlü, zorlayıcı ve kaçınmacı: Negatif veya sıfır toplamlı stratejiler.

3.BÖLÜM: ARAŞTIRMA KONULARI İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

3.1.LİDERLİK TARZLARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu kısmında yurt içi ve yurt dışındaki literatürde yer alan liderlik tarzı araştırmalarına yer verilmiştir. Konuyla ilgili literatürün genişliği nedeniyle literatür taraması, bankalar üzerinde yapılmış olan liderlik tarzı araştırmaları ile sınırlı tutulmak istenmiş; ancak özellikle yurt içi literatürde bu sektöre dönük araştırmaların sınırlı olması nedeniyle MLQ ölçeğinin kullanıldığı diğer bazı araştırmalara da yer verilmiştir.

3.1.1.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Awamleh ve arkadaşları (2005), çalışmalarında Birleşik Arap Emirlikleri (BAE)'ndeki bankalar açısından fonksiyonel düzeydeki banka liderleri arasında dönüşümcü liderlik teorisinin test etmeyi amaçlamışlardır. Veriler BAE içerisindeki ulusal ve uluslararası bankaların çalışanlarından toplanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi dönüşümcü liderlik tarzı ve özsaygının iş tatminiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik, romantik liderlik ve öz saygı, kendi kendine algılanan performansla ilişkili çıkmıştır. Sonuçlar banka çalışanları ve yöneticileri arasında daha yüksek performans ve iş tatmini sağlamak için dönüşümcü liderliğin katkılarına ihtiyaç olduğunu doğrulamaktadır.

Emery ve Barker (2007) tarafından yapılan araştırmanın amacı banka ve gıda zincir örgütlerinde; çalışan-müşteri ilişkileri, çalışan iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının etkilerini değerlendirmektedir. Sonuçlar ideal etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi dönüşümcü faktörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde koşullu ödül ve istisnalarla yönetim gibi etkileşimci faktörlerden daha fazla ilgili olduğunu göstermiştir. Ayrıca lider karizması çalışan

davranışının ileri derecede yordayıcısıdır ve bu nedenle hizmet sektörü içerisinde lider seçimi ve eğitim programları açısından değerli bir unsur olarak görünmektedir.

Giri ve Sanra (2010), yaptıkları çalışmada çalışanların hiyerarşik konumları, kariyerleri ve deneyimleri gibi unsurların onların liderlik tarzları üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Veriler Hindistan'da faaliyet gösteren hava yolu, gayrimenkul, ar-ge, telekom firmaları ve bankalar gibi farklı iş alanlarında çalışan 324 kişiden toplanmıştır. Liderlik ölçeği olarak MLQ kullanılmıştır. Sonuçlar iş deneyimi, kariyer ve hiyerarşik konuma göre çalışanların dönüşümcü ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzı sergilemelerinin önemli derecede farklılaştığını göstermiştir. Ayrıca daha az deneyimli çalışanların dönüşümcü liderlik ortalamalarının, daha tecrübeli çalışanların ise serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Khan ve arkadaşları (2012) tarafından İslamabat'taki banka yöneticileri arasında yenilikçi iş davranışını öngörme bakımından dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzlarını değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. 1000 banka yöneticisinden veri toplamak için MLQ ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları yenilikçi iş davranışını pozitif bir şekilde yordarken, serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzı negatif şekilde yordamaktadır. Kadın banka yöneticilerinin daha fazla dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu; fakat erkelerin daha yenilikçi olduğu araştırmada elde edilen diğer bir sonuçtur. Banka sektörü açısından yapılan karşılaştırmada kamu bankası yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik özelliğine sahip oldukları, bununla birlikte özel banka yöneticilerinin daha yüksek yaratıcılığa sahip oldukları görülmüştür.

Mora ve Ticlau (2012) tarafından gerçekleştirilen “Kamu Sektöründe Dönüşümcü Liderlik. Cluj Eyaleti Yerli Otoriteleri İçerisinde Liderlik Tarzlarını Değerlendirmek İçin

MLQ Kullanarak Yapılan Bir Pilot Çalışma” adlı araştırma, kamu sektöründe merkezileşmiş ve merkezileşmemiş örgütler içinde liderlik davranışlarının iki perspektiften (oto değerlendirme ve akran değerlendirmesi) değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Sonuçlar kamu sektöründeki yöneticilik tarzlarının dönüşümcü, etkileşimci ve oldukça az serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik özellikleri taşıdığını göstermiştir. Aynı zamanda merkezileşmiş ve merkezileşmemiş örgütlerin liderlik değerleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Alvarez ve arkadaşları (2012)’nin “Valencia Toplumunda Yerel Polislerin Liderlik Tarzları: Dönüşümcü Liderlik Teorisi Üzerine Bir Yaklaşım” adlı araştırmaları 828 erkek ve 147 kadın polis üzerinde gerçekleştirilmiş ve 42 yerel belediyeden 42 polis şefi aracılığıyla yönetilmiştir. Sonuçlar polis liderlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını bir arada kullandıklarını göstermiştir. Cinsiyetler açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Garg ve Ramjee (2013), çalışmalarında Parastatal Companies in South Africa işletmelerinde liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Etkileşimci liderlik normatif bağlılık ile zayıf derecede pozitif bir korelasyona sahiptir. Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında zayıf negatif bir korelasyon vardır. Çalışmanın genel sonuçları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın belirleyici düzeyleri üzerinde liderlik tarzlarının önemli rol oynadığını göstermiştir.

3.1.2.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Karip (1998)'in “Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmasında 306 adet okulda görev yapan yöneticilere anket uygulaması yapılarak liderlik durumları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Doğanalp (2009)'in “Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmasında anket uygulaması Konya ili ticari banka şubelerinde ve bölge müdürlüklerinde görev yapmakta olan farklı pozisyonlara sahip banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. 210 anketten 114 dönüş alınan araştırmanın gerçekleştirildiği bankalarda üst yönetimin dönüşümcü liderlik özelliklerini çoğunlukla taşıdığı, bu özelliklerini kriz döneminde kullanarak örgüt performansını orta derecede olumlu yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kırılmaz ve Kırılmaz (2010)'ın “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma” adlı çalışmalarında elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Çalışanların cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlikle ilgili farklı tutumlar geliştirdikleri, farklı motivasyonlara sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca çalışanların çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve ilham verme liderlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Buluç (2010)'un “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasının amacı, ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısının işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik tarzları

arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre belirlemektir. Araştırmanın evreni Ankara’da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, yöneticiler çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte, okul yapısında bürokrasinin etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hedemoğlu ve Evliyaoğlu (2012), “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bir hizmet firmasının farklı departmanlarında çalışan 144 beyaz yakalı çalışanı ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin ilham verici güdüleme bileşeninin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetine ve eğitim düzeyine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. Çalışanların yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik, ilham verici güdüleme ve idealleştirilmiş etki anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Ayrıca çalışanların işletmedeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik ve bileşenleri anlamlı olarak farklılık göstermiştir.

3.2.ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu kısmında yurt içi ve yurt dışındaki literatürde yer alan çatışma yönetim stratejileri araştırmalarına yer verilmiştir. Konuyla ilgili literatürün genişliği nedeniyle literatür taraması, bankalar üzerinde yapılmış olan çatışma yönetim stratejileri araştırmaları ile sınırlı tutulmak istenmiş; ancak literatürde bu sektöre dönük

araştırmaların sınırlı olması nedeniyle ROC II ölçeğinin kullanıldığı diğer bazı araştırmalara da yer verilmiştir.

3.2.1.Yurt Dışında Yapılan alışmalar

Rahim (1983) tarafından 1219 yönetici ile 295 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre çatışma yönetim stratejilerinin kullanımı değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; öğrenci ve yönetici gruplarındaki kadın ve erkelerin öncelikle problem çözme stratejisini kullandıkları sonucuna varmıştır. Yöneticiler tarafından ikinci derecede tercih edilen stratejinin uyma olduğu, bu strateji ile uzlaşma stratejisi arasındaki puan farkının da çok az olduğu görölmüştür (Akt. şirin, 2008: 147).

Gross ve Guerrero (2000), 100 işletme öğrencisi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır: Problem özme stratejisi etkili bir çatışma stratejisi olarak algılanmaktayken, zorlama stratejisi özellikle ilişkilerde uygun olmayan bir çatışma stratejisi olarak algılanmaktadır. Ayrıca kaçınma stratejisinin etkisiz, uzlaşma stratejinin ise bazı durumlarda orta düzeyde etkili strateji olarak değerlendirildiği görölmüştür.

Kehinde (2011)'nin “Kurumsal Verimlilik Üzerinde atışma Yönetiminin Etkisi” adlı çalışmasında, veriler Bank of Nijerya'nın tüm şubelerine gönderilen anketlere dönüş yapan 50 çalışandan elde edilmiştir. Sonuçlar atışmanın kaynağının beklentiler ve değer problemleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde çatışmaları çözümlemek için endüstriyel demokrasiyi geliştirecek stratejilerin tercih edilmesinin daha yararlı olacağı görölmüş ve bu tür stratejilerin kullanılması yöneticilere tavsiye edilmiştir.

Hassan ve arkadaşları (2011)'nin "Kişiler Arası Çatışma Yönetim Stratejileri ile Örgütsel İletişim İklimi Arasındaki İlişki" adlı çalışmanın örneklemini 160 banka çalışanı oluşturmaktadır. Çatışmanın üstesinden gelebilmenin farklı stratejileri içinde iletişim ikliminin değerlendirilmesi açısından ROC II kullanılmıştır. Sonuçlar kadınların daha uzlaşmacı ve ödün verici, daha düşük eğitimli çalışanların uzlaşmacı ve ödün verici, yüksek eğitimli çalışanların baskıcı, yaşça daha büyük olan çalışanların ise daha ödün verici çatışma yönetim stratejileri kullandıklarını göstermiştir.

Younyoung (2013)'un çalışmasında zorlayıcı, kaçınmacı ve problem çözücü çatışma yönetim kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Washington Batı Virginia'daki banka şubelerinde veznedar olarak çalışan 743 kişiden elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar zorlayıcı bir çatışma kültürünün iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahipken problem çözücü çatışma yönetim kültürünün pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kaçınmacı çatışma kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.2.2.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Gümüşeli (1994) tarafından yürütülen araştırmanın verileri, 87 okul müdürü ile 249 öğretmenden oluşan 336 kişilik bir örneklem grubundan ROC II Türkçe'ye uyarlanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda müdür ve öğretmenlerin en fazla kullanılan çatışma yönetim stratejilerinin problem çözme ve uzlaşma, en az kullanılan stratejinin ise zorlama olduğu konusunda algı birliği içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır. Yine her iki grup da okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü; okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi ve okuldaki kıdemi gibi demografik değişkenlerin müdürün çatışma yönetimi stili tercihini etkilemediği konusunda aynı görüşleri paylaşmışlardır.

Uysal (2004), “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmada, TCMB mensuplarının iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenlerini ve bu çatışma sürecinde, çalışanların çatışmaları çözümlenebilmek için kullandıkları stratejileri analiz etmeyi amaçlamıştır. 248 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen veriler çalışanların çatışmaları çözümlenebilmek için en fazla problem çözme ve uzlaşma tarzını, en az ise zorlama tarzını kullandıklarını göstermiştir. Çeşitli demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında; hizmet süresi ve yaş yükseldikçe, çatışmaların daha yoğun yaşandığı, yönetimden kaynaklanan çatışmaları memur, şef yardımcısı ve şeflerin daha sık yaşadığı, müdürlerin en az çatışma yaşayan unvan grubu olduğu görülmüştür. Ayrıca, yönetici özellikleri olan müdür ve müdür yardımcılarının problem çözme tarzını, uzman yardımcılarının uzlaşma tarzını, memur ve şef yardımcılarının kaçınma tarzını daha sık kullandıkları saptanmıştır. Ancak, çalışanların medeni durumlarına ve çalıştıkları birimlere göre, çatışmaların nedenleri ve çatışma yönetim tarzları farklılık göstermemektedir.

Öztaş (2005), “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi” adlı çalışmada örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma kapsamında Antalya Serbest Bölgesi içindeki farklı sektörlerde faaliyet gösteren (tekstil, ulaşım, bankacılık, ilaç vd.) 20 firmada görev yapan 115 üst ve ara kademe yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre iki grup arasında çatışma yönetim stratejileri tercihi arasında fark bulunamamıştır.

Özgan (2006)'ın “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)” adlı çalışmada toplam 1252 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma

yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri ile çatışma konuları ve nedenleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Koç (2006)'un "Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü" adlı çalışmasında veriler Kocaeli Sanayi Odası kayıtları dikkate alınarak bilgi yoğun faaliyette bulunan örgütlerde çalışan 102 yöneticiden toplanmıştır. Araştırma verileri katılımcıların çoğunluğunun, entelektüel liderlik tasarımına uygun şekilde yanıtlar verdiğini ve çatışma yönetimi açısından kazan/kazan anlayışını merkeze alan bir stratejik anlayış içerisinde olduklarını göstermiştir.

Karcioğlu ve Kahya (2011) tarafından yürütülen "Lider-Üye Etkileşimi ile Çatışma yönetim Stili İlişkisi" adlı çalışmanın örneklemi Trabzon ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren çeşitli bankaların yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. ROC II ölçeğiyle elde edilen verilerin analizi sonucunda liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stratejisinin problem çözme olduğu görülmüştür.

Karcioğlu ve Alioğulları (2012)'nin "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi" adlı çalışması Erzurum'daki bankalarda çatışma konusunu araştırmak ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılmış ve 90 banka çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetlerinin, öğrenim durumlarının ve medeni durumlarının; işin yapılmasından, yönetimden ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar arasında ve çatışma yönetim

tarzları arasında (problem çözüme, uzlaşma, kaçınma, uyma, zorlama) karşılaştırmalar yapıldığında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

3.3. LİDERLİK VE ÇATIŞMA KONULARI BİR ARADA İŞLENEN ÇALIŞMALAR

Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, amaçlarına ulaşmaları ve varlıklarını sürdürmeleri açısından “lider”in önemi çalışmanın gelinen noktası açısından netlik kazanmış bir konu olarak değerlendirilebilir. Esasında yalnız örgütler için değil tüm oluşum ve faaliyetlerde, hatta bireysel ve sosyal hayatın birçok noktasında, özetle hemen her olguda yönetim faaliyetinin doğru şekilde gerçekleştirilmesi sağlıklı bir işleyişin temel unsurudur. İşte bu olgulardan biri de “çatışma”dır.

Örgütsel alanda yaşanan çatışmaların engellenmesi yerine örgüte katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi hatta bazı durumlarda çatışma düzeyinin artırılması gerektiği günümüzde genel kabul gören yaklaşımdır (Rahim, 2001). Bu noktada görev lidere düşmektedir. Liderin sahip olduğu liderlik tarzının, çatışma yönetimi açısından önemli olduğu çeşitli araştırma sonuçlarında görülmektedir (Hendel ve ark., 2005; Hoffman, 2007; Şirin, 2008; Geçmez, 2009). Kendisine ve çevresindekilere her geçen gün yeni kazanımlar sağlayan, bu kazanımlar sayesinde sürekli gelişen ve çevresindekileri geliştiren, misyon ve vizyon sahibi, insanlara ve ahlaki öğelere önem veren ve onlardan beslenen bir liderin çatışma yönetiminde daha başarılı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde işlenen konuların özeti niteliğinde olan bu açıklamalara burada yer verilmesinin nedeni, liderlik ve çatışma konularının bir arada işlenmesinin önemine dikkat çekilmek istenmesidir. Çünkü liderlik ve çatışma konularının ayrı olarak işlendiği çalışmalara oranla bir arada işlendiği çalışma sayısının

çok daha az olduğu görülmektedir. Bu durumun aksine bazı kaynaklarda peş peşe işlenen konular olarak yer alması liderlik ve çatışmanın ilişkisi açısından ilginç bir gösterge olarak değerlendirilebilir. (Örn. Bingöl, 1998; Özkalp ve Kırel, 2011; Tevrüz ve ark., 2012).

Liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri konularının bir arada incelendiği araştırmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

3.3.1.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Hendel ve arkadaşları (2005), “Genel Hastaneler İçindeki İsraili Hemşire Yöneticiler Arasında Çatışma Yönetimi Açısından Strateji Seçimi ve Liderlik Tarzları” adlı çalışmada genel hastanelerdeki başhemşirelerin liderlik tarzları, çatışmayla baş edebilmek için strateji seçimi ve bunların demografik özelliklerle ilişkilerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. İsrail’in başkentindeki 5 genel hastane içerisindeki 60 başhemşire ankete tabi tutulmuştur. Thomas Kilmann Çatışma Tarzı Envanteri ve MLQ ile elde edilen sonuçlar kadın hemşirelerin kendi kendilerini büyük oranda etkileşimci liderden daha çok dönüşümcü lider olarak algıladıklarını göstermiştir. Çatışma yönetim stratejileri içerisinde en çok uzlaşmanın kullanıldığı, yaklaşık olarak hemşirelerin yarısı tarafından çatışma yönetim stratejilerinden sadece birinin kullanıldığı belirlenmiştir. Sonuçlar dönüşümcü liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi seçimini önemli derecede etkilediğini ve başhemşirelerin kaybet-kaybet yaklaşımının kaygısı içerisinde çatışmayla baş etme stratejisi seçmeye eğilimli olduklarını göstermiştir.

Hoffman (2007) tarafından gerçekleştirilen “Çatışma Yönetim Stratejileri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki Mizah Anlayışını Azaltır mı?” adlı çalışmada kolej öğrenci liderlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri, liderlik tarzları ve mizah anlayışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. 98 katılımcının cevapları MLQ, ROC I ve

ROC II ölçekleri aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları mizah anlayışı ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları arasında ayrıca problem çözücü ve zorlayıcı çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar önceki çalışmalarla tutarsızdır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda mizah anlayışı ve dönüşümcü liderlik anlayışı arttıkça kaçınma çatışma yönetim stratejisi için kullanım tercihinin azaldığı görülmüştür.

Odetunde (2013), “Örgütsel Çatışma Yönetim Davranışı Üzerinde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliklerin ve Liderlerin Cinsiyetlerinin Etkisi” adlı çalışmasında örgütsel çatışma yönetimi davranışı üzerinde liderin cinsiyeti ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının etkisini araştırmıştır. Veriler Lagos ve İbadan’daki 8 hizmet sektöründe çalışan 106 kadın ve erkekte toplanmıştır. Sonuçlar etkili örgütsel çatışma yönetim davranışının dönüşümcü liderlik ile ilişkisinin etkileşimci liderlik ile ilişkisinden daha yüksek olduğunu göstermiştir. Çatışma yönetim davranışı açısından kadın ve erkek liderler açısından önemli bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre etkili çatışma yönetim davranışı ile liderlik tarzı arasında ve liderlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir etkileşim yoktur.

3.3.2.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Güneş (2008)’in “Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi ile Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar” adlı çalışmasında toplam 300 öğretmenden elde edilen verilerle ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: Okul müdürlerinin çoğunlukla demokratik yönetim tarzını benimsedikleri görülmüştür. Genel olarak okul müdürleri okullarında gerginlik ve kırgınlık istememektedirler. Ayrıca özel okullara göre devlet okullarında okul müdürleri nadiren baskı yapmaktadır.

Şirin (2008)'in “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi” adlı çalışmasında 89 yüksekokul yöneticisi ile 521 akademisyene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır: Yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin ilk önce dönüşümcü ve sonra etkileşimci liderlik tarzı sergiledikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, yöneticilerin yaş, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs ve/veya seminer alma durumu ve lisans mezuniyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin cinsiyet gruplarında ise ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları, yöneticilerin cinsiyet, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve lisans mezuniyet grupları algılarına göre alt boyutların tamamında anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin yaş gruplarında; istisnalarla yönetim (aktif) ve kurs ve/veya seminere katılma düzey gruplarında; istisnalarla yönetim (pasif) boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Yöneticilerin algılarına göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri sırasıyla; problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve zorlamadır. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma dereceleri cinsiyet gruplarında, uyma; mesleki kıdem gruplarında, problem çözme ve lisans mezuniyet gruplarında, uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılık göstermiştir. Son olarak okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yavuzyılmaz (2008)'in “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı

çalışmasının örneklemini 377 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları çatışma yöntemi tutum ölçeği ile liderlik davranışları tutum ölçeği arasında pozitif yönlü ve normal bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Geçmez (2009)'in “Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmasında 60 firmadan 143 yöneticiye yöneltilen anketlerden elde edilen veriler, yöneticilerin en çok dönüşümcü liderlik tarzını sergilediğini göstermiştir. Ayrıca etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler, dönüşümcü liderlik tarzına göre ters yönlü olarak ortaya çıkmıştır.

Bulut (2009)'un “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi” adlı çalışmasında bir sağlık kuruluşundaki 100 çalışandan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırma verileri ışığında hastane yöneticilerinin çatışmayı yönetme konusunda genel olarak başarılı oldukları ve liderlik özelliklerinin bu konuda yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bucak (2010)'ın “Ankara’da İki Farklı Hastanede Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Astları Tarafından Algılanma Durumları” adlı araştırmasında Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Özel Güven Hastanesi’nde çalışan 607 katılımcıya anket uygulanmıştır. Anket analizlerine göre astların yönetici hemşirelerinde en fazla algıladıkları çatışma yönetim stratejisi problem çözmedir. Bunu uzlaşma, zorlama, uyma ve kaçınma stratejileri izlemektedir. Astların yönetici hemşirelerinde en fazla algıladıkları liderlik davranışı görev odaklı liderlik davranışdır. Bunu değişim odaklı ve çalışan odaklı liderlik davranışları izlemektedir. Astların algılarına göre, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları alt boyutları olan çalışan odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderlik

davranışları ile çatışma yönetim stratejileri olan problem çözme, uyma, uzlaşma ve kaçınma stratejileri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, zorlama stratejisi ile negatif yönde ve anlamlı ilişki saptanmıştır.

Nebioğlu (2011), “Seyahat Acentesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acenteleri Uygulaması” adlı çalışmasında, 210 yöneticiden elde edilen veriler, liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve buldukları acentedeki çalışma süresi değişkenleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Yine yöneticilerin toplam yöneticilik süresi dışındaki tüm kişisel özellikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Doğan (2012)’ın “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında 56 okuldan 204 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını gerçekleştirme düzeyleri arttıkça çatışma çözüm stratejilerini kullanma düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sıgır ve Dinçer (2013)’in “İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler” adlı çalışmasında “hangi liderlik tarzı hangi çatışma yönetim stratejisini tercih edebilir?” sorusuna cevap aranmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada, kısa vadede örgüt ihtiyaçlarına göre, sözleşmeli olarak istihdam edilen grupta direktif verici liderlerce, “zorlayıcı çatışma yönetimi tarzının” daha etkili olarak kullanılabileceği önerilmiştir. Aynı şekilde kazanç/iş

temelli olarak yine kısa vadede örgüt ihtiyaçlarına göre istihdam edilen grupta, etkileşimli liderlerce “uzlaşmacı çatışma yönetimi tarzının” daha etkili olabileceği yönünde önermeler ortaya konmuştur.

4.BÖLÜM: TÜRKİYE’DEKİ BANKA YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’deki banka yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ışık tutmak üzere yürütülen araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, literatüre katkıları, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırma verilerinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

4.1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler, liderlik tarzlarının kullanılan çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkisi ayrıca yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yöntemi stratejilerinin görev yapılan bölgeye ve demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığı incelenecektir.

Bu amaçlar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile uyma çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile problem çözme çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile zorlama çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile uzlaşma çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile uyma çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile problem çözme çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile zorlama çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2e}: Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile uzlaşma çatışma yönetim stratejisini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları, yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarını etkilemektedir.

H₄: Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları, yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarını etkilemektedir.

H₅: Banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmaktadır.

H₆: Banka şube yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmaktadır.

H₇: Banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H₈: Banka şube yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

4.1.2.Araştırmanın Önemi, Kapsamı ve Literatüre Katkıları

Bankacılık gibi dünya konjonktürü ve ülke ekonomileri açısından büyük öneme sahip bir sektörün işleyişinde etkin roller üstlenen banka yöneticilerinin, sergiledikleri liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri, sektörün olası etkileri açısından son derece önemlidir. Bu nedenle araştırma evreni olarak banka yöneticileri belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan değişkenlerin ikisini bir arada inceleyen araştırmalara eğitim, sağlık, turizm gibi farklı sektörlerde rastlanmış; ancak bankacılık sektöründe bu kapsamda bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışma, bankacılık sektörüne yönelik olarak liderlik ve çatışma konularının birlikte ele alındığı ilk çalışma olması nedeniyle önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışmada, araştırma evreni genel olarak saha araştırmalarında temel alınan bir il veya bir bölgeden daha geniş tutulmuş ve ülke genelinde faaliyet gösteren bir banka seçilmiştir. Seçilen bankanın Türkiye'nin en büyük mevduat bankalarından biri olması araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır. Böylesi geniş bir araştırma evreninin, liderlik tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda derinlemesine bir analiz yapma imkânı sağlayarak literatüre katkı yapması beklenmektedir.

4.2.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma varsayımları aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin yöneticilerin liderlik tarzlarını (MLQ) ve çatışma yönetim stratejilerini (ROC II) ölçmek için geçerli ve güvenilir oldukları varsayılmıştır.
- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.
- Örneklem grubunda yer alan banka yöneticilerinin verdikleri cevapların doğru olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan şube yöneticilerinin anketlere istekli olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 850'yi aşkın şubesi bulunan ve Türkiye'nin en büyük mevduat bankalarından olan bir bankanın şube müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, tamsayım yoluyla ilgili bankanın tüm şube müdürlerine e-mail gönderilmiş ve gönüllülük esasına bağlı kalarak veri toplanmıştır.

Tüm şube müdürleri içinden 696 tanesi kendilerine ulaşan maili açarak ankete bakmıştır. Ancak bu müdürler arasından yalnız 322 tanesi geri dönüş yaparak araştırma verilerinin oluşumuna katkı sağlamıştır. 13 anketin eksik bilgi içermesi nedeniyle veriler içinden çıkarılması sonucunda, araştırma analizleri 309 anket üzerinden yürütülmüştür. Ulaşılan bu rakam evreni temsil açısından kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğüdür (Sekaran, 1992; akt. Altunışık ve ark, 2010: 135).

Araştırma verileri toplanırken Türkiye dağılımına sağlıklı şekilde ulaşmak amacıyla BDDK raporlamalarında kullanılan bölgeler temel alınmış ve bölgeleri temsil açısından eksiklik var ise giderilmesi yönünde çaba sarf edilmiştir. Veri toplama süreci sonunda ulaşılan bölge bazlı dönüş rakamları, tüm bölgeleri ayrı ayrı temsil edecek düzeye ulaşmıştır.³ Bu durum araştırmaya liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri konusunda Türkiye genelinde bazı değerlendirmeler yapma imkânını kazandırması açısından son derece önemlidir.

4.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada banka şube müdürlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, MLQ”, kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi amacıyla “Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği, ROC II” ve demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırma anketi bu üç bölümün bir araya gelmesi sonucu 70 ifadeden oluşmuştur.

4.3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamındaki banka yöneticilerinin demografik özelliklerinin tespiti amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, görev yapılan il, medeni durum, eğitim düzeyi ve yöneticilik tecrübesi ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

³ Bölgelere göre şube sayıları ile anket dönüşleri arasındaki oransal ilişkiye, veri toplanan bankanın gizliliğini ihlal edebileceği düşüncesiyle yer verilmemiştir.

4.3.2.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)

Araştırmada şube müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin verilerin toplanması amacı ile Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği - Lider Formu (5X Kısa Form) (Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X-Short)” kullanılmıştır. Toplam 45 maddeden oluşan ölçeğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları dışında kalan ekstra çaba, etkililik ve tatmin (extra effort, effectiveness, satisfaction) ile ilgili ifadeleri, ölçekteki toplam madde sayısının çok fazla olması ve cevaplanma oranını düşürebileceği gerekçesiyle ankete dâhil edilmemiş ve bu ölçekle ilgili 36 ifade kullanılmıştır. Bu uygulama şekli değişik çalışmalarda da kullanılmış ve güvenilir sonuçlar elde edilmiştir (Şirin, 2008; Geçmez, 2009; Cemaloğlu ve Okçu, 2012).

Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile boyutlara ilişkin maddeler; İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) (10, 18, 21, 25), İdealleştirilmiş Etki (Davranış) (6, 14, 23, 34), İlham Verme (9, 13, 26, 36), Entelektüel Uyarım (2, 8, 30, 32) ve Bireysel İlgi (15, 19, 29, 31) olarak sıralanmaktadır. (Dönüşümcü liderliğin İdealleştirilmiş Etki boyutunun iki alt boyutu bulunmaktadır). Etkileşimci liderlik alt boyutları ile boyutlara ilişkin maddeler ise Koşullu Ödül (1, 11, 16, 35), İstisnalarla Yönetim (Aktif) (4, 22, 24, 27), İstisnalarla Yönetim (Pasif) (3, 12, 17, 20) ve Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik (5, 7, 28, 33) şeklinde sıralanmaktadır. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler Tablo 4.1.’de gösterilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği çeşitli ülkelerde, ordudan okullara kadar birçok örgütte kullanılarak, yapı geçerliği ve güvenilirliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmiştir. Ölçek için norm oluşturan grup üzerinde yapılan çalışmada ulaşılan güvenilirlik katsayıları 0,76 ile 0,90 arasında yer almaktadır (Bass ve Avolio, 1995; akt. Karip, 1998, 9).

Tablo 4.1. MLQ'da Yer Alan Boyutlara İlişkin Örnek İfadeler

LİDERLİK TARZI	BOYUT	ÖRNEK İFADE
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.
	İdealleştirilmiş etki (davranış)	Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım.
	İlham verme	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.
	Entelektüel uyarım	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.
	Bireysel ilgi	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım.
Etkileşimci Liderlik	Koşullu ödül	Çaba göstermeleri karşılığında astlarıma yardım sağlarım.
	İstisnalarla yönetim (aktif)	Dikkatimi düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım.
	İstisnalarla yönetim (pasif)	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem.
	Serbest bırakıcı (laissez-faire)	Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.

Karip (1998) ve Cemaloğlu (2007), ölçeğin Türkçe'ye geçerlemesi amacıyla güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapmışlardır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre Karip (1998: 9) ölçeğin alt boyutları için güvenilirlik katsayılarının 0,70 ile 0,85 arasında değiştiğini ifade etmektedir. Cemaloğlu (2007: 174) ise elde edilen güvenilirlik katsayılarının dönüşümcü liderlik için 0,94 ve etkileşimci liderlik için 0,60 olduğunu belirtmiştir.

Ölçeği bu çalışmada olduğu gibi 36 maddelik şekliyle kullanan çalışmalardan Şirin (2008), dönüşümcü liderlik için $\alpha = 0,964$, etkileşimci liderlik için $\alpha = 0,867$; Geçmez (2009), ölçeğin tümü için $\alpha = 0,873$ değerleri elde etmiştir. Cemaloğlu ve Okçu (2012)'nin çalışmalarında elde edilen değerler ise dönüşümcü liderlik için $\alpha = 0,96$, etkileşimci liderlik için $\alpha = 0,72$ ve ölçeğin tümü için $\alpha = 0,94$ 'tür.

5’li Likert derecelendirmesine göre düzenlenmiş olan ölçek için www.mindgarden.com sitesine telif ücreti ödenmiştir.⁴

4.3.2.3.Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği (ROC II)

Banka şube müdürlerinin çatışma stratejilerinin belirlenmesi amacıyla, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve 28 maddeden oluşan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II) kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert derecelendirmesine göre hazırlanmıştır.

Ölçek, Uyma (2, 10, 11, 13, 19, 24), Problem Çözme (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28), Kaçınma (3, 6, 16, 17, 26, 27), Zorlama (8, 9, 18, 21, 25) ve Uzlaşma (7, 14, 15, 20) olmak üzere çatışma yönetim stratejilerini içeren beş alt boyuttan oluşmaktadır. Tablo 4.2.’de boyutlara ilişkin örnek ifadeler yer verilmiştir.

Tablo 4.2. ROC II’de Yer Alan Boyutlara İlişkin Örnek İfadeler

BOYUT	ÖRNEK İFADE
Uyma	Astlarımın ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösteririm.
Problem Çözme	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu astlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.
Kaçınma	Astlarımla olan görüş ayrılıklarımı ortaya koymaktan kaçınırım.
Zorlama	Kendi düşüncelerimi astlarıma kabul ettirmek için baskı yaparım.
Uzlaşma	İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmayı denerim.

⁴ Ölçeğin kullanımı telif ücreti gerektirdiği için “Ekler” bölümünde ölçek ifadelerine yer verilmemiştir. MLQ kullanımıyla ilgili izin belgesine “Ekler” bölümünde yer verilmiştir.

Rahim (1983), bir üniversitede 119 örneklemden bir hafta aralıklarla veri toplamış, verilerin analizi sonrasında ROC II alt ölçeklerinin test-tekrar test güvenilirliğini 0,60 ile 0,83 arasında bulmuştur. Ayrıca her bir alt ölçek için iç tutarlılık güvenirlik katsayısını, cronbach alfa ile değerlendirmiş ve farklı örneklem grupları için 0,72-0,76 ve 0,65-0,80 arasında değerler elde etmiştir (Rahim ve Magner, 1995: 124). Rahim tarafından geliştirilen ölçek, yalnız bu çalışmada değil, pek çok çalışmada test edilmiş ve yüksek derecede geçerliliğe ve iç tutarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. (Goodwin, 2000: 5).

Ölçek Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve yapılan araştırmada elde edilen güvenirlik düzeylerinin tatmin edici düzeyde olduğu (sıklık boyutu için 0,861; etkililik boyutu için 0,964) görülmüştür (Gümüşeli, 1994: 138-147).

4.3.3.Verilerin Analizi

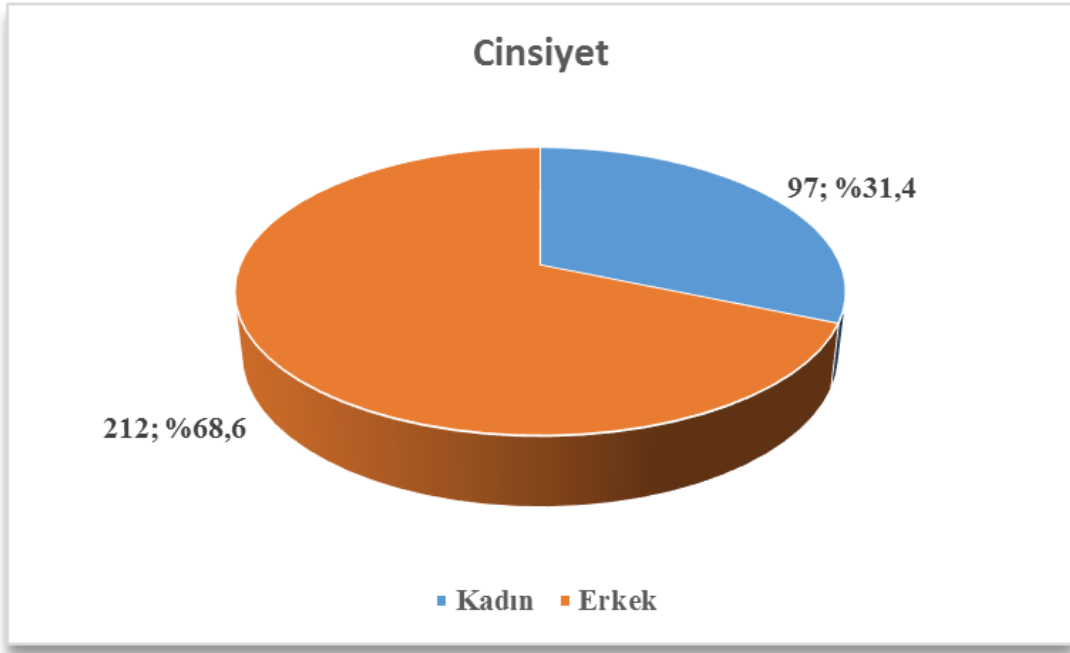
Belirlenen örneklemden anket yolu ile elde edilen verilerin analizi için SPSS 16.0 For Windows paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki analizler; güvenirlik analizi, pearson korelasyon testi, regresyon analizi, bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova) ayrıca Scheffe ve LSD çoklu karşılaştırma testleri gibi tekniklerle gerçekleştirilmiştir.

4.4.BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma örnekleminde elde edilen veriler ile bunların analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

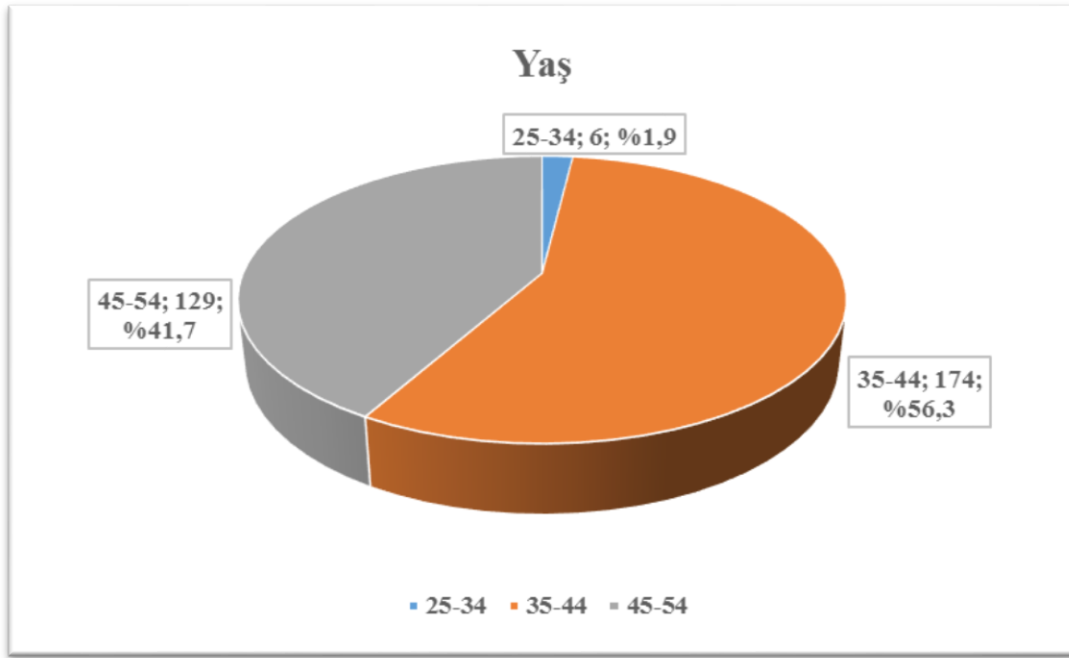
4.4.1.Örnekleme İlişkin Genel Bulgular

Araştırmaya katılan banka şube müdürlerinin kişisel bilgi formunda yer alan demografik özelliklerle ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların frekans ve yüzde dağılımları grafiksel gösterimle açıklanacaktır. Toplam 309 adet örneklemin yansıması olan şekillerde yer alan ilk sayısal gösterimler frekans değerlerini (f), sonraki sayılar ise (%) ilgili demografik özelliğin örneklem içinde kapladığı oransal değeri ifade etmektedir.



Şekil 4. 1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırmaya katılan 309 adet banka yöneticisinin % 68,6'lık büyük çoğunluğu erkeklerden, geriye kalan %31,4'lük kısmı ise kadınlardan oluşmaktadır. Şekil erkek yoğun bir durumu ortaya koysa da banka müdürlüğü gibi orta kademe bir yöneticilik pozisyonunda azımsanmayacak derecede kadın yönetici olduğu da dikkat çekmektedir.

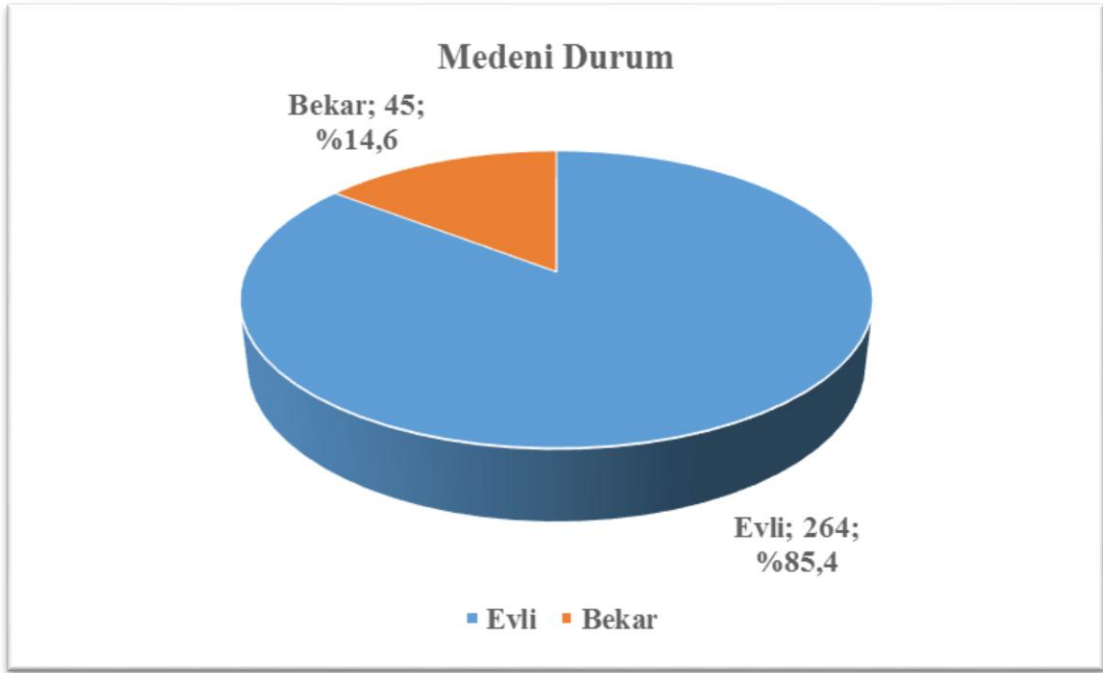


Şekil 4. 2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yukarıdaki şekil araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına ilişkin bilgileri içermektedir. Şekilden çıkarılacak en dikkat çekici sonuç 34 yaş altında çok az sayıda banka şube yöneticisinin bulunmasıdır. Diğer dikkat çekici sonuç kişisel bilgi formunda yaşla ilgili 18-24, 55-64 ve 64 üstü seçeneklerine ilişkin cevaplama olmamasıdır. Bu veriler, şekilden de anlaşıldığı gibi, banka şube yöneticilerinin sırayla en çok 35-44 ve 45-54 yaş aralığında yoğunlaştığını göstermektedir. Genç yaşta yönetici sayısının diğer yaş gruplarına göre düşük olması, genç yönetici adayları açısından ilk başta olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak bir üst aralıkta (35-44) çok fazla yönetici olduğu, ayrıca 45-54 yaş aralığı üzerinde (55 yaş ve üstü) yönetici olmadığı görülmektedir. Bu veriler bir araya getirildiğinde yönetici adayları için gelecekteki istihdam açısından umut verici bir durum olarak değerlendirilebilir.

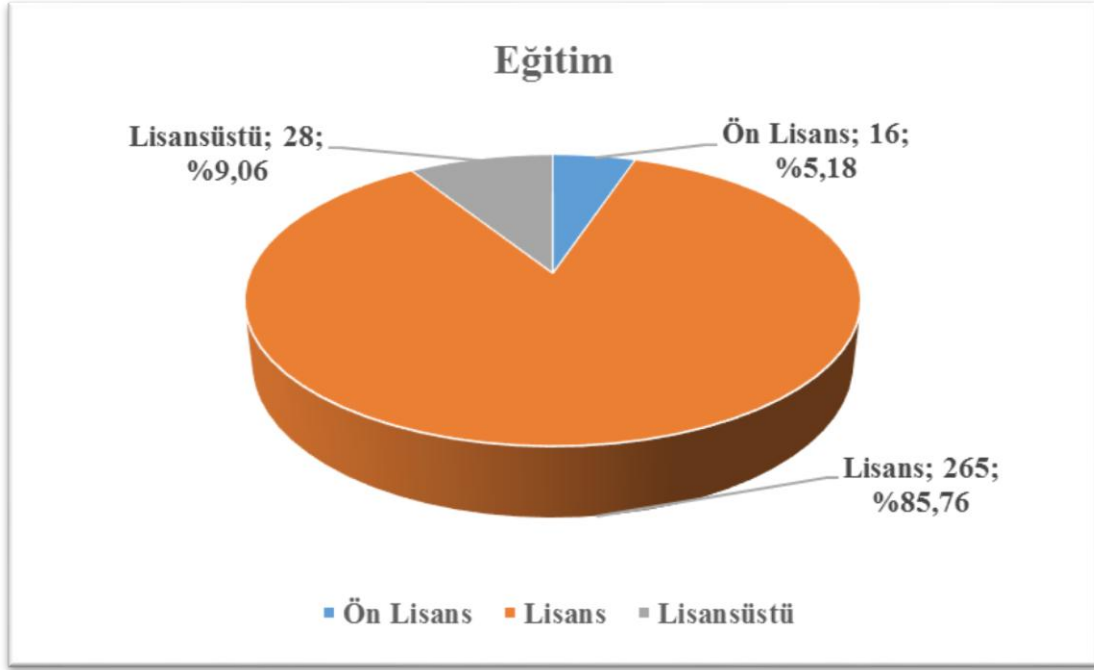
Banka şube yöneticileri yaş ortalamasının nispeten yüksek olması, şube müdürlüğüne yükselmek için uzun bir bankacılık tecrübesinin gerekliliğine işaret

etmektedir. Ayrıca Türkiye Bankalar Birliği'nin sitesinde (www.tbb.org.tr) yer alan sektöre ve bankalara ilişkin bilgiler incelendiğinde sektördeki şubeleşme hızının 2005 yılından sonra ciddi oranda arttığı görülmektedir. Bu durum, 2005 yılından önce genç yöneticilerin daha az yöneticilik imkânına sahip olduğu düşüncesinden hareketle, ulaşılan sonuçların nedenlerinden biri olarak ifade edilebilir.



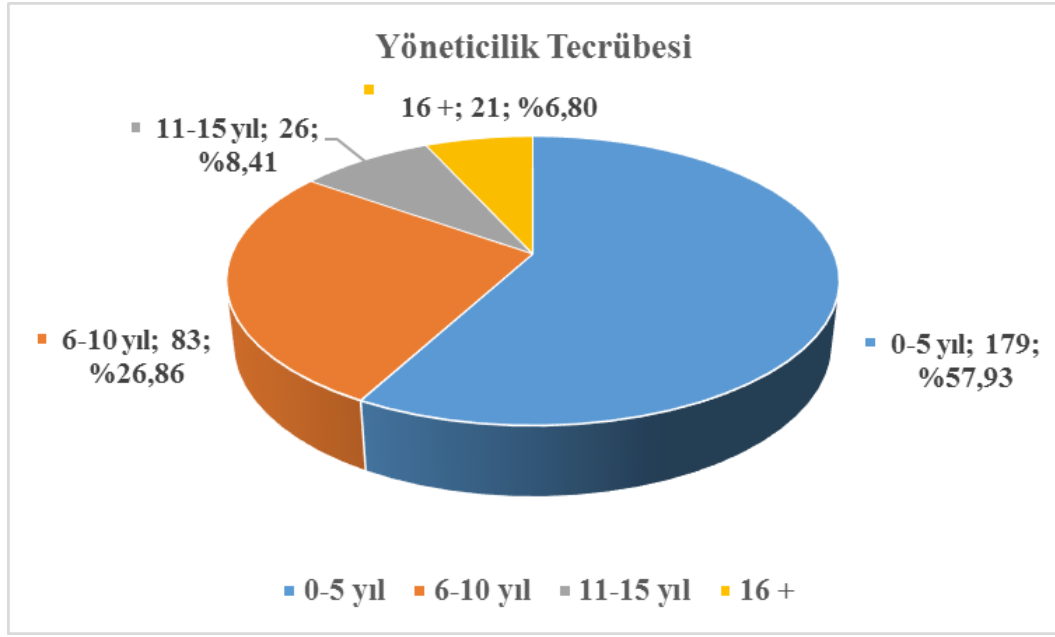
Şekil 4. 3. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Banka yöneticilerinin medeni durumlarını yansıtan şekilde yöneticilerin çok büyük kısmının evli kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum, yaş aralığına ilişkin verilerden hareketle, yöneticilerin yaş dağılımının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.



Şekil 4. 4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

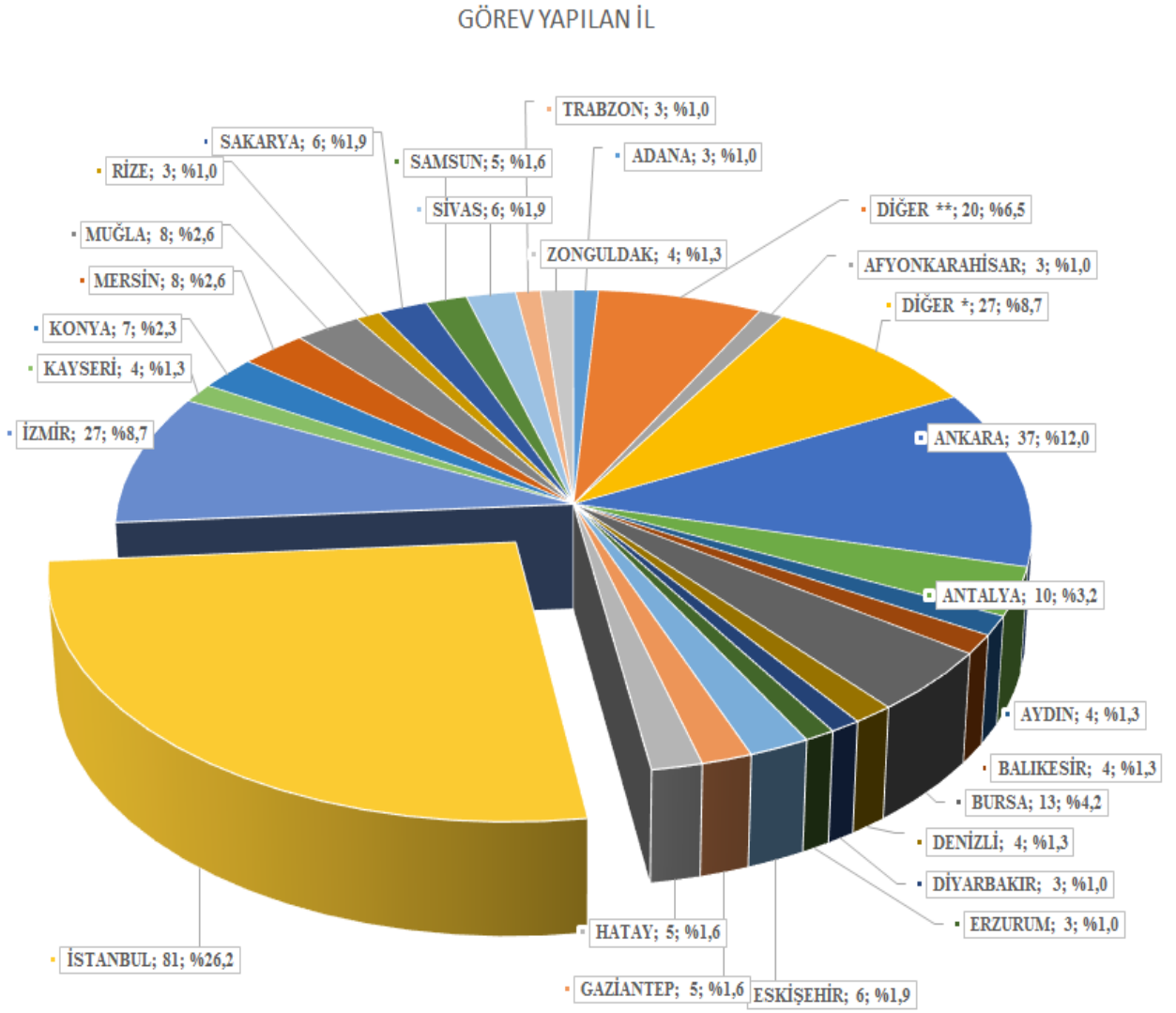
Araştırma anketinde yar alan diğer bir demografik özellik yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkindir. Bu durumu yansıtan Şekil 4.4.'e bakıldığında % 85,86 oranla lisans mezunlarının ağırlığı göze çarpmaktadır. Ön lisans mezunu olan yönetici sayısının az olması anlaşılır bir sonuç olarak değerlendirilse de lisansüstü mezun yönetici sayısının az olduğu düşünölmektedir. (Örnekleme içinde yalnız 1 doktora mezunu olması nedeniyle yüksek lisans- doktora seçenekleri lisansüstü başlığında birleştirilmiştir). Bunun nedeninin, banka çalışanlarının yoğun mesai ve performans baskısının etkisiyle eğitime ayıracak zaman bulamamaları olduğu söylenebilir. Bununla birlikte banka şube müdürlüğü pozisyonunda yer alan yöneticilerin lisansüstü eğitim yapmalarının bankacılık sektörünün işleyiş ve gelişimine katkı sağlayacağı düşünölmektedir.



Şekil 4. 5. Yöneticilerin Tecrübe Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Örneklemin yönetici olarak görev yapma süreleri incelendiğinde araştırmaya katılanların yarısından fazlasının 5 yıl ve daha az yöneticilik tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra % 26,86'lık değer ile 6-10 yıllık tecrübe sahipleri fazlalık göstermektedir. 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip yöneticilerin toplam payının ise (% 15,21) düşük olduğu görülmektedir. Bu durum banka şube müdürlüğü pozisyonunda hızlı bir sirkülasyon olduğunu ve yöneticilerin bu görevden sonra farklı yöneticiliklerde görevlendirildiklerini düşündürmektedir. Yöneticilerin yarısından fazlasının nispeten az tecrübeye sahip olmasının son yıllarda yaşanan hızlı şubeleşmenin bir sonucu olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları illere göre dağılımına bakıldığında (Şekil 4.6.) anketlere en fazla dönüş alınan illerin sırasıyla İstanbul, Ankara ve İzmir olduğu görülmektedir. Bu durumu bahsedilen illerin bankacılık sektöründeki oransal büyüklüğüne bağlamak mümkündür.



Şekil 4. 6. Yöneticilerin Görev Yaptıkları ile Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

Daha somut bir ifade ile BDDK raporlamalarında İstanbul'un tek bir bölge olarak kategorize edilmesi, ayrıca örnekleme oluşturan banka ve birçok başka bankanın İstanbul'daki şube sayılarının, bu raporlamalarda yer alan diğër 7 bölgenin toplamından daha yüksek olması araştırma verilerine de yansımıştır. Benzer çıkarımlar Ankara ve İzmir için de yapılabilir. Ayrıca kotalama yöntemi ile mevcut şube müdürü sayısına göre oransal bir dağılım yapılmasının da ortaya çıkan dağılımda etkisi vardır.

Diğer taraftan araştırmada 3 adet anket dönüşünün altında kalarak en az dönüş elde edilen ve grafiksel gösterimin anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla “Diğer **” (1 anket dönüşü olan) ve “Diğer ***” (2 anket dönüşü olan) başlıkları altında toplanarak gösterilen iller şu şekilde sıralanabilir.

- Diğer* : Ağrı, Ardahan, Bartın, Batman, Bitlis, Bolu, Burdur, Çanakkale, Düzce, Erzincan, Giresun, Hakkâri, Isparta, Kars, Kırklareli, Kilis, Kütahya, Malatya, Manisa, Mardin, Muş, Nevşehir, Siirt, Şırnak, Tokat, Van ve Yozgat.
- Diğer ** : Adıyaman, Bilecik, Çorum, Edirne, Karabük, Kastamonu, Kocaeli, Ordu, Tekirdağ ve Şanlıurfa.

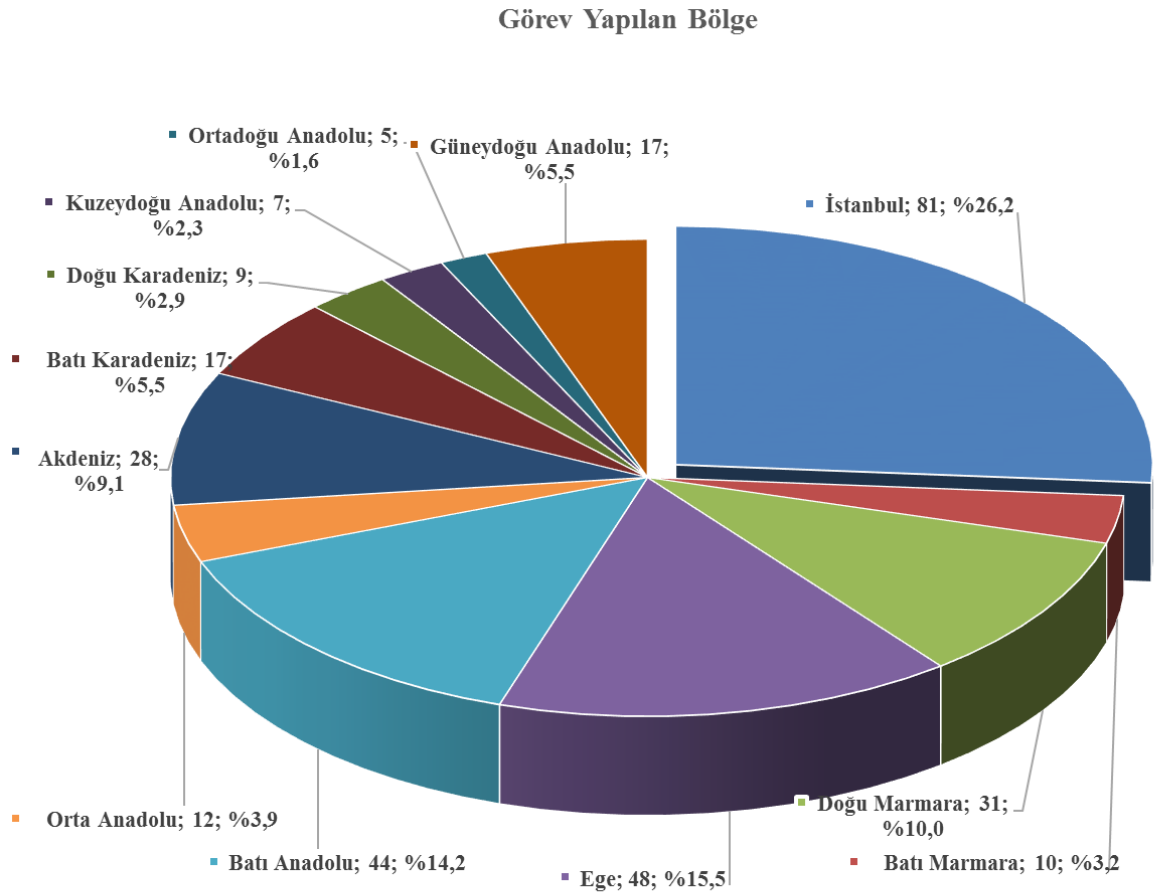
Yukarıda sıralanan il adedi toplamı 37’dir. Bu adet, az sayıda dönüş elde edilen il sayısı olarak ilk başta olumsuz bir kanı uyandırır da illerin şube adetleri irdelendiğinde 7 tanesinde yalnız 1 şube, 8 tanesinde 2 şube ve genel olarak değerlendirildiğinde 23 tanesinde 3 ve 3’ün altında şube bulunduğu görülmektedir. Kısaca bu illerden az sayıda dönüş elde edilmesinin çoğunlukla bu illerdeki şube sayısının azlığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak Kocaeli, Malatya ve Tekirdağ illerinden şube sayısına göre dönüş oranı düşük kalmıştır.

Aksaray, Amasya, Artvin, Bayburt, Bingöl, Çankırı, Elazığ, Gümüşhane, Iğdır, Kahramanmaraş, Karaman, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Osmaniye, Sinop, Tunceli, Uşak ve Yalova illeri hiç dönüş elde edilemeyen illerdir. Şekil 4.7.’de illerin veri dönüş durumlarına göre dağılımı gösterilmektedir. Bu çerçevede oluşturulan Türkiye haritası veri elde edilemeyen 19 ilin veri elde edilen 62 ile oranının azlığını ortaya koymaktadır. Dönüş elde edilemeyen illerin şube sayılarının 3 il hariç diğerlerinde 1 ya da 2 şube ile sınırlı olması bu tablonun nedeni olarak düşünülmektedir.

Tablo 4.3. İllerin Bölgelere Göre Dağılımı

BÖLGE ADI	BÖLGERE GÖRE İLLER	BÖLGE ADI	BÖLGELERE GÖRE İLLER
İstanbul	İstanbul	Batı Karadeniz	Amasya
	Balıkesir		Bartın
Batı Marmara	Çanakkale		Çankırı
	Edirne		Çorum
	Kırklareli		Karabük
	Tekirdağ		Kastamonu
	Bilecik		Samsun
Doğu Marmara	Bolu		Sinop
	Bursa		Tokat
	Düzce		Zonguldak
	Eskişehir	Artvin	
	Kocaeli (İzmit)	Giresun	
	Sakarya (Adapazarı)	Gümüşhane	
	Yalova	Ordu	
	Afyonkarahisar	Rize	
Ege	Aydın	Trabzon	
	Denizli	Ağrı	
	İzmir	Ardahan	
	Kütahya	Bayburt	
	Manisa	Erzincan	
	Muğla	Erzurum	
	Uşak	İğdır	
Batı Anadolu	Ankara	Kars	
	Karaman	Bingöl	
	Konya	Bitlis	
	Aksaray	Elazığ	
Orta Anadolu	Kayseri	Hakkâri	
	Kırkkale	Malatya	
	Kırşehir	Muş	
	Nevşehir	Tunceli	
	Niğde	Van	
	Sivas	Adıyaman	
	Yozgat	Batman	
Akdeniz	Adana	Diyarbakır	
	Antalya	Gaziantep	
	Burdur	Kilis	
	Hatay (Antakya)	Mardin	
	Isparta	Siirt	
	İçel (Mersin)	Şanlıurfa	
	Kahramanmaraş	Şırnak	
Osmaniye			

Araştırmada yer verilen iller ve bölgeler (Tablo 4.3.) BDDK raporlamaları çerçevesinde şekillendirilmiştir. Şekil 4.8. incelendiğinde yöneticilerin görev yaptıkları bölgelere göre dağılımlarının, bölgelerde yer alan illerin şube yoğunluğuna göre şekillendiği anlaşılmaktadır. En çok veri dönüşünün elde edildiği bölge %26,2 ile İstanbul'dur. Daha sonra Ege (% 15,5), Batı Anadolu (% 14,2) ve Doğu Marmara (% 10) bölgeleri en çok veri dönüşü elde edilen bölgeler olarak sıralanmaktadır.



Şekil 4. 8. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Bölgeye Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

Görev yapılan bölgelere göre en az katılımcının yer aldığı bölgeler Ortadoğu Anadolu (% 1,6), Kuzeydoğu Anadolu (% 2,3), Doğu Karadeniz (% 2,9) ve Batı Marmara

(% 3,2) olarak sıralanmaktadır. Görev yapılan illere göre dağılım açısından belirtilen açıklamalar bölgelere göre dağılıma da ışık tutmaktadır.

Bölge bazlı adet ve oranların bazı bölgelerde düşük olması açıklama gerektirebilir. Bölgelerdeki şube sayıları gizlilik açısından tam olarak açıklanamadığı için bazı oransal verilerden hareketle açıklama yapılmaya çalışılacaktır. İlgili bankanın bölgelere göre toplam şube sayısı temel alındığında, en az şube bulunan bölgenin en çok şube bulunan bölgeye oranının % 5 olduğu görülmektedir. (Örneğin en küçük bölgede toplam 10, en büyük bölge toplam 200 şube bulunması gibi). Aynı oran veri elde edilen bölgelere göre hesaplandığında (Kuzeydoğu Anadolu/ İstanbul) % 6 oranı elde edilmektedir. Buradan hareketle bankanın bölgelere göre şube dağılımı ile bölgelere göre katılımcı sayısının genel olarak paralellik gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak belirtilmesi gereken en önemli nokta, bölgeler bazında elde edilen verilerin bölgeleri temsil yeteneğine sahip olduğudur.

4.4.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada güvenilirlik iki anlama gelir. Birincisi, “*araştırma yönteminin güvenilirliğini*” ifade eder ve bu tamamen yöntemle ilgilidir. İkinci ve bu araştırmada ölçüme konu olan anlamı ise “*ölçülecek nesnenin, olgunun ya da tutumun boyutlarının, miktarının ya da düzeyinin tam ve doğru olarak ölçülmesini*” ifade etmektedir. Toplanan bilgilerin güvenilirliği, elde edilen verilerin tesadüfi hatalar ya da örnekleme hatalarından ne ölçüde arındığını ifade etmektedir (İslamoğlu, 2011: 133).

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için üç değişik yaklaşım kullanılabilir (Altunışık ve ark., 2010: 123-124):

- Test - yeniden test güvenilirliği,
- Alternatif formlar yaklaşımı ve

- İçsel tutarlılık analizi (iki şekli vardır).
 - İkiye ayırma güvenilirliği ve
 - Cronbach Alfa olarak adlandırılan alfa katsayısı.

Yapılacak güvenilirlik analizleri içerisinde en kullanışlı olanlardan biri Cronbach Alfa katsayısıdır. Bu katsayı 0-1 arasında değişir. 1'e yaklaştıkça uyum ve tutarlılığın yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aşağıdaki ölçülere göre daha net bir yorum yapılabilir (İslamoğlu, 2011: 134):

$0,00 < \alpha < 0,40$ ise güvenilirlik yoktur,

$0,40 < \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirlik,

$0,60 < \alpha < 0,80$ ise oldukça yüksek bir güvenilirlik,

$0,80 < \alpha < 1,00$ ise yüksek güvenilirlik var demektir.

Araştırmada kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği (ROC II) ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'nin güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır.

MLQ genel ve ilgili analizlerde kullanılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarının güvenilirliğiyle ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.4. MLQ Cronbach Alfa Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Etkileşimci Liderlik	16	0,61
Dönüşümcü Liderlik	20	0,87
MLQ Genel	36	0,83

Tablo 4.4.'te görüldüğü gibi tüm güvenilirlik değerleri 0,60'dan büyük çıkmıştır. Bu durum, araştırmada kapsamında yapılan liderlik tarzları ölçümünün tutarlı ve güvenilir sonuçlar ortaya çıkardığının bir göstergesidir.

Araştırmadaki diğer ölçek olan ROC II genel ve alt boyutlarının güvenilirliğiyle ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.5. ROC II ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Uyma	6	0,58
Problem Çözme	7	0,73
Kaçınma	6	0,67
Zorlama	5	0,61
Uzlaşma	4	0,63
ROC II Genel	28	0,80

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ölçeğin uyma boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri hariç diğer tüm güvenilirlik değerleri 0,60'dan büyük çıkmıştır. Uyma boyutundaki değer düşüklüğünün araştırma anketindeki soru sayısının fazlalığının etkisiyle soruların tam olarak anlaşılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak Cronbach Alfa katsayısının 0,50'ye kadar makul kabul edilebileceğine ilişkin (Altunışık ve ark., 2010: 124) araştırmacı görüşlerinden hareketle 0,58 değerinin çok düşük bir güvenilirlik değeri olmadığı söylenebilir. Bu durum araştırma kapsamında yapılan çatışma yönetim stratejileri ölçümünün tutarlı ve güvenilir sonuçlar ortaya çıkardığının bir göstergesidir.

4.4.3.Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde, araştırmanın “Banka şube yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklindeki

H₁ hipotezi ve buna bağlı alt hipotezlerin gereği olarak ilişkilerinin düzeyi ve yönü araştırılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen korelasyon analizi (Pearson Correlation) katsayıları Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0,364$; $p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler

	Dönüşümcü Liderlik	Uyma	Problem Çözme	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma	Çatışma Yönetim Str.
Dönüşümcü Liderlik	1						
Uyma	,269**	1					
Problem Çözme	,415**	,434**	1				
Kaçınma	,154**	,389**	,177**	1			
Zorlama	,136*	,150**	,218**	,092	1		
Uzlaşma	,253**	,525**	,489**	,296**	,132*	1	
Çatışma Yönetim Str.	,364**	,733**	,676**	,675**	,487**	,694**	1

** $p < 0,01$ ve * $< 0,05$

Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile uyma ($r=0,269$; $p < 0,01$), kaçınma ($r=0,154$; $p < 0,01$), zorlama ($r=0,136$; $p < 0,05$) ve uzlaşma ($r=0,253$; $p < 0,01$) stratejileri arasında düşük düzeyde; problem çözme stratejisi ile ($r=0,415$; $p < 0,01$) orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre H₁ hipotezi tüm alt hipotezleriyle birlikte kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bu liderlik tarzının en yüksek ilişkiyi problem çözme stratejisi ile göstermiş olması beklenen, anlamlı bir bulgu olarak yorumlanabilir. Ayrıca zorlama stratejisi ile olan ilişki düzeyinin diğer stratejilerle olan ilişkiye göre en düşük düzeyli ilişki olması da beklenen, anlamlı bir sonuçtur. Bu bulgular ışığında dönüşümcü liderlerin en çok kullandıkları çatışma yönetim stratejisinin problem çözme stratejisi, en az kullandıkları çatışma yönetim stratejisinin ise zorlama stratejisi olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderliğe ilişkin özellikleri arttıkça en çok problem çözücü, en az ise zorlayıcı strateji kullanım düzeyleri artmaktadır.

Dönüşümcü liderlik tarzı ile problem çözme, uzlaşma ve uyma stratejileri arasındaki ilişkiler Geçmez (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Aynı araştırmada dönüşümcü liderlikle kaçınma ve zorlama stratejileri arasında negatif yönde düşük ilişki bulunmuş olup sonuçlar bu açıdan farklılaşmaktadır.

4.4.4.Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler

“Banka şube yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklindeki H₂ hipotezi ve buna bağlı alt hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi (Pearson Correlation) katsayıları Tablo 4.7.’de verilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları etkileşimci liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r= 0,349$; $p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Kullanılan çatışma yönetim stratejisinin dönüşümcü liderlik tarzıyla ilişki düzeyinin ($r= 0,364$), etkileşimci liderlikle olan ilişki düzeyinden ($r= 0,349$) daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu

sonuca göre dönüşümcü liderlik tarzının, kullanılacak çatışma yönetim stratejisini belirlemede etkileşimci liderlik tarzına göre daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu söylenebilir. Bu sonuç Odetunde (2013) tarafından yapılan araştırma sonucuyla uyum göstermektedir.

Tablo 4.7. Yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler

	Etkileşimci Liderlik	Uyma	Problem Çözme	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma	Çatışma Yönetim Str.
Etkileşimci Liderlik	1						
Uyma	,225**	1					
Problem Çözme	,168**	,434**	1				
Kaçınma	,312**	,389**	,177**	1			
Zorlama	,228**	,150**	,218**	,092	1		
Uzlaşma	,155**	,525**	,489**	,296**	,132*	1	
Çatışma Yönetim Str.	,349**	,733**	,676**	,675**	,487**	,694**	1

** p< 0,01 ve * <0,05

Analiz sonucunda elde edilen diğer sonuçlar etkileşimci liderlik tarzı ile uyma ($r=0,225$; $p < 0,01$), problem çözme ($r=0,168$; $p < 0,01$), zorlama ($r=0,228$; $p < 0,01$) ve uzlaşma ($r=0,155$; $p < 0,01$) stratejileri arasında düşük düzeyde; kaçınma stratejisi ile ($r=0,312$; $p < 0,01$) orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_2 hipotezi tüm alt hipotezleriyle birlikte kabul edilmiştir.

Problem çözme ve uzlaşma stratejilerine ilişkin korelasyon değerlerinin dönüşümcü liderlik tarzına göre daha düşük, zorlama ve kaçınma stratejilerine ilişkin korelasyon değerlerinin ise daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, liderlik tarzları

ile kullanılacak çatışma yönetim stratejisi arasındaki ilişkinin, bahsi geçen liderlik tarzlarının davranışsal özelliklerine paralellik arz ettiği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca iki liderlik tarzının da çatışma yönetim stratejileriyle ilişkisinin pozitif yönlü olması Robbins ve Judge (2013)'nin "Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin üzerine inşa edilmiştir." söylemini destekler niteliktedir.

Etkileşimci liderlik tarzı ile uzlaşma stratejisi arasındaki ilişki Geçmez (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Aynı araştırmada etkileşimci liderlikle uyma, problem çözme, kaçınma ve zorlama stratejileri arasında ilişki bulunamamış olup sonuçlar bu açıdan farklılaşmaktadır.

4.4.5. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri

Dönüşümcü liderliğin çatışma yönetim stratejisi seçimi üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H₃ hipotezini test etmeye dönük olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.8.'de görülmektedir.

Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,364	R ² = ,133	Düzeltilmiş R ² = ,130	
Anova	:	F = 46,990	p = ,000		
Bağımlı Değişken: Çatışma Yönetim Stratejisi					
Bağımsız Değişken:		B	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik Tarzı		,334	,364	6,855	,000

Tabloda yer alan R² değerine bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi kullanımında meydana gelen değişimin %13'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından

görülmektedir ($F= 46,990$; $p< 0,001$). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (β değeri) incelendiğinde, dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin özelliklerdeki bir birimlik artışın çatışma yönetim stratejisi seçiminde 0,36 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak dönüşümcü liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi seçimini etkilediğine ilişkin H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuç Hendel ve ark. (2005) tarafından yapılan ve dönüşümcü liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi seçimini önemli derecede etkilediği belirtilen araştırma ile uyum göstermektedir.

4.4.6.Etkileşimci Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri

Etkileşimci liderliğin çatışma yönetim stratejisi seçimi üzerindeki etkisini belirlemek ve H_4 hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.9.'da görülmektedir.

Tablo 4.9. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,349	$R^2 = ,122$	Düzeltilmiş $R^2 = ,119$	
Anova	:	F = 42,572	p = ,000		
Bağımlı Değişken: Çatışma Yönetim Stratejisi					
Bağımsız Değişken:		B	β	t	p
Etkileşimci Liderlik Tarzı		,346	,349	6,525	,000

Tabloda yer alan R^2 değerine bakıldığında etkileşimci liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi kullanımında meydana gelen değişimin %12'sini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir ($F= 42,572$; $p< 0,001$). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (β değeri)

incelendiğinde, etkileşimci liderlik tarzına ilişkin özelliklerdeki bir birimlik artışın çatışma yönetim stratejisi seçiminde 0,34 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak etkileşimci liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi seçimini etkilediğine ilişkin H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle çatışma yönetim stratejileri arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonuçları bir arada değerlendirildiğinde yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarında liderlik tarzının etkisi daha net görülebilecektir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının, yöneticilere daha çok problem çözme ve uzlaşma stratejilerini kullanmaları yönünde etki yaptığı söylenebilir. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin aksine etkileşimci liderlik tarzının yöneticilere daha çok kaçınma ve zorlama stratejilerini kullanmaları yönünde etki yaptığı söylenebilir.

4.4.7.Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Görev Yaptıkları Bölge Açısından Karşılaştırılması

Bu başlık altına araştırmanın “Banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmaktadır.” şeklindeki H₅ hipotezine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Banka yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerin görev yaptıkları bölgenin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarında herhangi bir farklılığa yol açmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Bu sonuçlara göre H₅ hipotezi reddedilmiştir.

Sergilenen liderlik tarzlarının görev yapılan bölgeye göre farklılaşmamasında üst yönetimin, varsa, bölgesel farklılaşmaya izin vermeyen politikalarının etkili olabileceği

düşünülmektedir. Ayrıca yöneticilerin aile ve iş ortamında yetiştirilme tarzlarının da bölgesel farklılıkları azaltıcı yönde etki yapmış olabileceği söylenebilir.

Tablo 4.10. Görev Yapılan Bölge ile Sergilenen Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bölge	N	\bar{x}	SS	F Değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	İstanbul	81	4,11	0,3821	1,629	0,090
	Batı Marmara	10	3,84	0,2221		
	Doğu Marmara	31	3,89	0,3848		
	Ege	48	4,08	0,4211		
	Batı Anadolu	44	4,01	0,3233		
	Orta Anadolu	12	4,24	0,4458		
	Akdeniz	28	4,04	0,3560		
	Batı Karadeniz	17	4,01	0,3871		
	Doğu Karadeniz	9	4,02	0,2475		
	Kuzeydoğu Anadolu	7	4,22	0,3147		
	Ortadoğu Anadolu	5	4,20	0,4542		
	Güneydoğu Anadolu	17	4,04	0,3703		
	Etkileşimci Liderlik	İstanbul	81	2,59		
Batı Marmara		10	2,51	0,2253		
Doğu Marmara		31	2,56	0,3356		
Ege		48	2,52	0,3408		
Batı Anadolu		44	2,58	0,3283		
Orta Anadolu		12	2,82	0,6035		
Akdeniz		28	2,60	0,2997		
Batı Karadeniz		17	2,56	0,2897		
Doğu Karadeniz		9	2,57	0,3878		
Kuzeydoğu Anadolu		7	2,85	0,2444		
Ortadoğu Anadolu		5	3,00	0,7043		
Güneydoğu Anadolu		17	2,53	0,3828		

Bölgesel düzeyde elde edilen araştırma sonuçları, liderlik tarzlarını bu yönden değerlendiren bir araştırmaya rastlanılmadığı için yerli literatürle kıyaslanamamıştır. Araştırmanın Türkiye genelinde gerçekleştirilmiş olması bu durumun doğal nedenidir.

4.4.8.Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejilerinin Görev Yaptıkları Bölge Açısından Karşılaştırılması

Bu başlık altına araştırmanın “Banka şube yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmaktadır.” şeklindeki H_6 hipotezine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan tablonun çok geniş yer tutması nedeniyle ve analizin izlenebilirliği açısından kolaylık sağlamak amacıyla yalnızca Anova değeri anlamlı çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.11. Görev Yapılan Bölge ile Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bölge	N	\bar{x}	SS	F Değeri	p
Kaçınma	İstanbul	81	2,37	0,6306	2,153	0,017
	Batı Marmara	10	2,43	0,6096		
	Doğu Marmara	31	2,08	0,7326		
	Ege	48	2,41	0,7203		
	Batı Anadolu	44	2,47	0,6823		
	Orta Anadolu	12	2,97	0,5405		
	Akdeniz	28	2,51	0,5896		
	Batı Karadeniz	17	2,34	0,6574		
	Doğu Karadeniz	9	2,44	0,5713		
	Kuzeydoğu Anadolu	7	2,79	0,7247		
	Ortadoğu Anadolu	5	2,97	0,8449		
	Güneydoğu Anadolu	17	2,40	0,6483		

Tablo 4.11’de banka yöneticilerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stratejilerinin görev yapılan bölgeye göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen

sonuçlar yöneticilerin kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanım düzeylerinin görev yaptıkları bölgeye göre farklılaştığını ($p < 0,05$); uyma, problem çözme, zorlama ve uzlaşma stratejilerini kullanımlarının ise farklılaşmadığını ($p > 0,05$) göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.12. Kaçınma Stratejilerinin Görev Yapılan Bölgeye Göre Farklılaşması

Değişken	Gruplar	Ortalama Farkı	Std. Hata	p	
Kaçınma	İstanbul	Doğu Marmara	,29922*	0,14000	0,033
	Ege	Doğu Marmara	,33098*	0,15274	0,031
	Batı Anadolu	Doğu Marmara	,39443*	0,15554	0,012
		İstanbul	,59774*	0,20505	0,004
		Doğu Marmara	,89695*	0,22537	0,000
		Ege	,56597*	0,21395	0,009
	Orta Anadolu	Batı Anadolu	,50253*	0,21588	0,021
		Akdeniz	,46032*	0,22872	0,045
		Batı Karadeniz	,62908*	0,24993	0,012
		Güneydoğu Anadolu	,57026*	0,24993	0,023
	Akdeniz	Doğu Marmara	,43664*	0,17283	0,012
	Kuzeydoğu Anadolu	Doğu Marmara	,71045*	0,27740	0,011
	Ortadoğu Anadolu	Doğu Marmara	,89140*	0,31947	0,006

Varyans analizi sonucunda kaçınma alt boyutunun farklılık gösterdiği tespit edilmiş olsa da, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Bu testte gruplar arasındaki anlamlı fark tespit edilemediği için LSD testi yapılmış olup ulaşılan sonuçlar Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Bu sonuçlar Orta Anadolu Bölgesi'nde görev yapan yöneticilerin İstanbul, Doğu Marmara, Ege, Batı Anadolu, Akdeniz, Batı Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu'daki yöneticilerden daha çok kaçınma stratejisi kullandıklarını göstermektedir. Ayrıca Doğu Marmara Bölgesi'nde görev yapan yöneticilerin İstanbul, Ege, Batı Anadolu, Akdeniz, Kuzeydoğu Anadolu ve Ortadoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yöneticilerden daha az kaçınma stratejisi kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bölgesel düzeyde elde edilen araştırma sonuçları, çatışma yönetim stratejilerini bu yönden değerlendiren bir araştırmaya rastlanılmadığı için yerli literatürle kıyaslanamamıştır.

4.4.9.Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Bu başlık altına araştırmanın “Banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.” şeklindeki H7 hipotezine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve yöneticilik tecrübesi değişkenlerine göre ne şekilde farklılaştığı araştırılacaktır.

İlk olarak banka şube müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzının yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test) sonuçları Tablo 4.13.'te görülmektedir. Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.13. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi
Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	t Değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	97	4,08	0,3492	0,745	0,457
	Erkek	212	4,04	0,3908		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	97	2,58	0,3114	-0,413	0,680
	Erkek	212	2,59	0,3662		

Bu sonuçlar, cinsiyete göre sergilenen liderlik tarzının farklılaşmadığını başka bir ifade ile kadın ve erkek yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına dönük davranışları sergilemeleri açısından herhangi bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bunun sebebinin bankacılık sektöründeki yoğun rekabete bağlı yönetim ve yoğun denetim uygulamalarının yöneticileri belli kurallara bağlı kalmaya zorlaması olduğu düşünülmektedir. Yani kadın ve erkek yöneticiler belirlenen çerçevede kendilerinden istenilen performansa odaklanarak bu doğrultuda liderlik tarzı sergilemekte, cinsiyet bu durumda önemsiz kalmaktadır denebilir. Günümüz sosyal hayatının cinsiyeti geri plana atmasının da bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir.

Cinsiyete bağlı olarak elde edilen sonuçlar Alvarez ve ark. (2012) ile Nebioğlu (2011) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermekte, ayrıca Şirin (2008) ve Geçmez (2009) tarafından yapılan çalışmalarla bazı açılardan paralellik göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar, literatürdeki bazı araştırmalardan farklılaşmaktadır (Khan ve ark., 2012; Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010).

Medeni durumlarına göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi (independent samples t-test) sonuçları Tablo 4.14.'te görülmektedir. Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen

anlamlılık seviyelerine göre ($p>0,05$) yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.14. Yöneticilerin Medeni Durumları ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	\bar{x}	SS	t Değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	264	4,06	0,3808	1,331	0,184
	Bekâr	45	3,98	0,3576		
Etkileşimci Liderlik	Evli	264	2,59	0,3539	0,233	0,816
	Bekâr	45	2,58	0,3257		

Medeni duruma bağlı olarak elde edilen sonuçlar Nebioğlu (2011) ve Kahveci (2011) tarafından yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4.15. Yöneticilerin Yaşları ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	\bar{x}	SS	F Değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	25-34	6	3,78	0,3143	1,675	0,189
	35-44	174	4,05	0,3554		
	45-54	129	4,06	0,4068		
Etkileşimci Liderlik	25-34	6	2,48	0,2814	0,514	0,599
	35-44	174	2,58	0,3329		
	45-54	129	2,61	0,3742		

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaş aralıklarına göre sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yaş grupları açısından yöneticilerin liderlik tarzları arasında anlamlı ($p > 0,05$) bir farklılık çıkmamıştır.

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının medeni durum ve yaş özelliklerine göre farklılaşmamasındaki nedenin sektördeki yoğun rekabetin yöneticileri mümkün olduğunca profesyonel davranmaya itmesi ve bunun sonucunda duygusal yönlü

bazı özelliklerin, sergileyecekleri liderlik davranışlarını etkilemesine müsaade etmemesi olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin yaş aralıklarına bağlı olarak elde edilen sonuçlar Nebioğlu (2011) ve Kahveci (2011) tarafından yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermekte, ayrıca Şirin (2008) tarafından yapılan çalışmayla bazı açılardan paralellik göstermektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları Geçmez (2009)'in çalışmasındaki sonuçlarla uyuşmamaktadır.

Tablo 4.16. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	N	\bar{x}	SS	F Değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	265	4,05	0,3700	0,292	0,747
	Lisansüstü	28	4,04	0,4410		
	Ön Lisans	16	4,12	0,4111		
Etkileşimci Liderlik	Lisans	265	2,59	0,3327	2,042	0,131
	Lisansüstü	28	2,49	0,3155		
	Ön Lisans	16	2,70	0,5892		

Banka yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları Tablo 4.16.'da gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerin eğitim düzeylerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarında herhangi bir farklılığa yol açmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Bu durumun şube müdürlüğü öncesinde edinilen iş tecrübesinin, eğitimin oluşturabileceği bazı farklılıkları azaltmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Banka şube yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre elde edilen sonuçlar Kahveci (2011) ve Nebioğlu (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik

göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar, Geçmez (2009)'in çalışmasındaki sonuçlarla farklılaşmaktadır.

Tablo 4.17.'de araştırma kapsamındaki yöneticilerin yöneticilik tecrübelerine göre sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları görülmektedir. Ulaşılan sonuçlar yöneticilik tecrübesine göre, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ($p > 0,05$) göstermiştir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin bu alandaki tecrübelerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzında herhangi bir değişime neden olmadığı veya iki liderlik tarzından birini daha çok sergilemeye dönük bir durumu ortaya çıkarmadığı söylenilebilir.

Tablo 4.17. Yöneticilik Tecrübesi ile Liderlik Tarzları Arasındaki Fark Analizi
Sonuçları

Değişkenler	Tecrübe	N	\bar{x}	SS	F Değeri	p
Dönüşümcü Liderlik	0-5 yıl	179	4,05	0,3585	0,654	0,581
	6-10 yıl	83	4,09	0,3857		
	11-15 yıl	26	4,03	0,4443		
	16 +	21	3,98	0,4309		
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	179	2,57	0,3511	0,962	0,411
	6-10 yıl	83	2,64	0,3768		
	11-15 yıl	26	2,55	0,2439		
	16 +	21	2,60	0,3317		

Yöneticilik tecrübesi açısından elde edilen sonuçlar Şirin (2008) ve Kahveci (2011) tarafından yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar Giri ve Sanra (2010) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla genel anlamda ayrışmaktadır.

Tüm bu veriler ışığında banka şube yöneticilerinin liderlik tarzlarının demografik özelliklere göre farklılaşmadığı görülmüş ve H_7 hipotezi reddedilmiştir.

4.4.10.Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejilerinin Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Bu başlık altına “Banka şube yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.” şeklindeki H₈ hipotezine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve yöneticilik tecrübesi değişkenlerine göre ne şekilde farklılaştığı araştırılacaktır.

Tablo 4.18. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	t Değeri	p
Uyma	Kadın	97	3,01	0,4422	0,212	0,646
	Erkek	212	2,96	0,4255		
Problem Çözme	Kadın	97	4,04	0,3743	2,596	0,108
	Erkek	212	4,05	0,4342		
Kaçınma	Kadın	97	2,52	0,6680	0,141	0,708
	Erkek	212	2,38	0,6774		
Zorlama	Kadın	97	2,59	0,5426	6,021	0,015
	Erkek	212	2,55	0,6328		
Uzlaşma	Kadın	97	3,45	0,5476	1,092	0,297
	Erkek	212	3,25	0,6034		

Yapılan ilk analizde banka şube müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanım düzeylerinin, cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test) sonuçları Tablo 4.18.’de görülmektedir. Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerine bakıldığında yöneticilerin çatışma

yönetim stratejilerini kullanım düzeyleri cinsiyete göre uyma, problem çözme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri açısından farklılaşmazken ($p>0,05$), zorlama stratejisi açısından ($p<0,05$) farklılaşmaktadır. Zorlama stratejine ilişkin ortalama değerler cinsiyet gruplarına göre karşılaştırıldığında kadın yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X} = 2,59$) erkeklerin ortalamalarına göre ($\bar{X} = 2,55$) az farkla da olsa daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, kadın yöneticilerin zorlama çatışma yönetim stratejisini erkeklere göre daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha sık zorlama stratejisi kullanmaları beklenenin aksine bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ülkemizdeki toplumsal yapının kadına biçtiği rol modelin aksine kadın yöneticilerin yetkilerinden taviz vermeden yeri geldiğinde çatışma yönetiminde zorlayıcı tavır sergilemeleri yöneticilikte cinsiyet odaklı ayrımın geçerliliğinin azaldığı yönünde bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Çatışma yönetim stratejilerinden zorlama stratejisi kullanımının cinsiyete göre farklılaşması Uysal (2004), Özgan (2006) ve Geçmez (2009)' in çalışmalarıyla uyum gösterse de bu araştırmalarda erkeklerin ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçları cinsiyet ortalamaları açısından farklılaşmaktadır. Gümüseli (1994), Öztaş (2005) ve Odetunde (2013)'nin araştırmalarında cinsiyete göre boyutların hiçbirinde farklılık görülmemiştir. Araştırmada zorlama dışındaki dört boyutta cinsiyete göre farklılık bulunmaması bu araştırmalarla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Medeni Durumları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	\bar{x}	SS	t Değeri	p
Uyma	Evli	264	2,99	0,4247	0,052	0,821
	Bekâr	45	2,89	0,4576		
Problem Çözme	Evli	264	4,06	0,4239	3,117	0,078
	Bekâr	45	3,99	0,3627		
Kaçınma	Evli	264	2,43	0,6663	1,79	0,182
	Bekâr	45	2,39	0,7404		
Zorlama	Evli	264	2,53	0,6168	4,041	0,045
	Bekâr	45	2,73	0,5066		
Uzlaşma	Evli	264	3,30	0,6064	2,438	0,119
	Bekâr	45	3,40	0,5040		

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre çatışma yönetim stratejilerini kullanım düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test) sonuçları Tablo 4.19.'da görülmektedir. Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerine bakıldığında yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanım düzeyleri medeni durumlarına göre uyma, problem çözme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri açısından farklılaşmazken ($p>0,05$), zorlama stratejisi açısından ($p<0,05$) farklılaşmaktadır. Zorlama stratejine ilişkin ortalama değerler medeni durum gruplarına göre karşılaştırıldığında bekâr yöneticilerin ortalamalarının ($\bar{X}=2,73$) evlilerin ortalamalarına göre ($\bar{X}=2,53$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, bekâr yöneticilerin zorlama çatışma yönetim stratejisine evli yöneticilere göre daha sık başvurdukları anlaşılmaktadır.

Bu sonuç evli yöneticilerin evlilik kurumu sayesinde edinmiş oldukları sorumluluk ve tecrübelerin kendilerini zorlayıcı yaklaşımlardan uzaklaştırmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Nebioğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada medeni duruma göre uzlaşma stratejisini evlilerin daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmış, diğer boyutlarda ise farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre uyma, problem çözme ve kaçınma stratejilerine ilişkin sonuçlar tutarlılık göstermektedir.

Banka yöneticilerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stratejilerinin yaş aralıklarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerin yaşlarının kullanmış oldukları çatışma yönetim stratejilerinde herhangi bir farklılığa yol açmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir.

Tablo 4.20. Yöneticilerin Yaşları ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	\bar{x}	SS	F Değeri	p
Uyma	25-34	6	2,69	0,3058	1,339	0,264
	35-44	174	2,98	0,4318		
	45-54	129	2,99	0,4320		
Problem Çözme	25-34	6	3,98	0,3053	0,304	0,738
	35-44	174	4,04	0,3944		
	45-54	129	4,07	0,4486		
Kaçınma	25-34	6	1,97	0,4991	1,633	0,197
	35-44	174	2,41	0,6519		
	45-54	129	2,46	0,7108		
Zorlama	25-34	6	2,97	0,5428	2,026	0,134
	35-44	174	2,59	0,5720		
	45-54	129	2,51	0,6452		
Uzlaşma	25-34	6	3,04	0,7144	0,699	0,498
	35-44	174	3,33	0,5901		
	45-54	129	3,31	0,5927		

Banka yöneticilerinin her an farklılaşan (finansal değişimler vb.) ve rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeleri nedeniyle yaşın oluşturduğu değişimlerden etkilenmeksizin görevlerinin gereklerini yerine getirmek zorunda olmaları bu durumun nedeni olarak söylenebilir.

Yöneticilerin yaş aralıklarına bağlı olarak elde edilen sonuçlar Gümüşeli (1994) ve Şirin (2008) tarafından yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir.

Banka yöneticilerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stratejilerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerin eğitim düzeylerinin uyma ve uzlaşma stratejilerini kullanımlarında farklılığa yol açtığı ($p < 0,05$); problem çözme, kaçınma ve zorlama stratejilerini kullanımlarında ise farklılığa yol açmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir.

Tablo 4.21. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	N	\bar{x}	SS	F Değeri	P
Uyma	Lisans	265	2,95	0,4105	9,659	0,000
	Lisansüstü	28	2,96	0,4383		
	Ön Lisans	16	3,43	0,5199		
Problem Çözme	Lisans	265	4,04	0,4105	1,708	0,183
	Lisansüstü	28	4,06	0,4337		
	Ön Lisans	16	4,23	0,4544		
Kaçınma	Lisans	265	2,39	0,6514	1,935	0,146
	Lisansüstü	28	2,54	0,6844		
	Ön Lisans	16	2,69	0,9830		
Zorlama	Lisans	265	2,58	0,6156	1,425	0,242
	Lisansüstü	28	2,56	0,4961		
	Ön Lisans	16	2,31	0,5841		
Uzlaşma	Lisans	265	3,28	0,5907	4,87	0,008
	Lisansüstü	28	3,37	0,5712		
	Ön Lisans	16	3,75	0,5164		

Varyans analizi sonucunda uyma ve uzlaşma boyutlarında farklılık görülmüş olsa da bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Tablo 4.22. Uyma ve Uzlaşma Stratejilerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	Std. Hata	p	
Uyma	Ön Lisans	Lisans	,47362*	0,10787	0,000
		Lisansüstü	,46280*	0,13131	0,002
Uzlaşma	Ön Lisans	Lisans	,46509*	0,15075	0,009

Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.22’de görülmektedir. Bu sonuçlara göre ön lisans mezunu yöneticilerin uyma stratejisini kullanım düzeylerinin lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilere göre, uzlaşma stratejisini kullanım düzeylerinin ise lisans mezunu yöneticilere göre daha yüksek olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir.

Özgan (2006) araştırmasında diğer boyutlarda olduğu gibi uyma ve uzlaşma boyutlarında da eğitim düzeyine göre farklılaşma ortaya çıktığını ve eğitim düzeyi düşükçe bu stratejilerin kullanımının arttığını belirtmiştir. Geçmez (2009) ise kaçınma ve uzlaşma stratejilerinde farklılık tespit etmiş ve uzlaşmanın eğitim düzeyiyle ters orantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.23’te araştırma kapsamındaki banka şube müdürlerinin yöneticilik tecrübelerine göre kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.23. Yöneticilik Tecrübesi ile Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Tecrübe	N	\bar{x}	SS	F Değeri	p
Uyma	0-5 yıl	179	2,98	0,4255	0,282	0,839
	6-10 yıl	83	3,00	0,4463		
	11-15 yıl	26	2,96	0,4820		
	16 +	21	2,90	0,3597		
Problem Çözme	0-5 yıl	179	4,02	0,3923	1,156	0,327
	6-10 yıl	83	4,08	0,4212		
	11-15 yıl	26	4,16	0,4894		
	16 +	21	4,03	0,4864		
Kaçınma	0-5 yıl	179	2,41	0,6714	0,529	0,662
	6-10 yıl	83	2,46	0,7234		
	11-15 yıl	26	2,31	0,6711		
	16 +	21	2,52	0,5382		
Zorlama	0-5 yıl	179	2,56	0,6072	0,331	0,803
	6-10 yıl	83	2,53	0,6117		
	11-15 yıl	26	2,62	0,5711		
	16 +	21	2,66	0,6329		
Uzlaşma	0-5 yıl	179	3,34	0,5699	0,360	0,782
	6-10 yıl	83	3,31	0,6009		
	11-15 yıl	26	3,22	0,7853		
	16 +	21	3,26	0,5030		

Ulaşılan sonuçlar yöneticilik tecrübesine göre, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ($p > 0,05$) göstermiştir. Bu sonuçlara göre banka şube müdürlerinin yöneticilik tecrübelerinin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarında herhangi bir farklılığa neden olmadığı veya stratejilerden birini daha çok kullanmaya dönük bir durumu ortaya çıkarmadığı söylenilebilir.

Yöneticilerin yöneticilik tecrübesine bağlı olarak elde edilen sonuçlar Şirin (2008) ve Nebioğlu (2011) tarafından yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir.

H₈ hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizlerde banka şube yöneticilerinin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarının cinsiyet ve medeni durumu göre zorlama stratejisinde, eğitim durumuna göre uyma ve uzlaşma stratejilerinde farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür. Ancak yaş ve yöneticilik tecrübesine göre bir farklılaşma tespit

edilmemiştir. Bu sonuçlara göre “Banka şube yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.” şeklindeki H₈ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların yapmış olduğu faaliyetlerin tümündeki en temel amaç insan ihtiyaçlarının giderilmesidir. Bu ihtiyaçların giderilmesinde kullanılan kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan ekonomik sistemin temel unsurlarından biri finansal piyasalardır. Bu piyasalar ülkelerin kalkınmasında önemli roller üstlenmektedir.

Yürütmekte olduğu fonksiyonlar çerçevesinde bankalar, finansal sistemin işleyişinde ve ülke ekonomilerinin gelişiminde büyük öneme sahip aracı kurumlardan biridir. İstenilen şekilde faaliyetlerini yürüttüğü sürece ekonomiye katkı sunan bankalar, yanlış uygulamalar sonucu ekonomik felaketlere de neden olabilir. Ekonomik işlevleri bir yana bankalar kar amacı güden birer işletmedir.

Bir örgütün amacı ne olursa olsun bu amacına ulaşması için gerekli olan en önemli unsurlardan biri beşeri kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan en önemlisi ise yöneticilerdir. Günümüzde yalnız yönetim fonksiyonlarını yerine getiren klasik yöneticilerden çok, geleceğe dönük vizyon ve misyonlarıyla örgüte değer katan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler açısından yöneticileri önemli kılan bir diğer neden örgütlerde yaşanan çatışmalardır. Çatışmaların iyi yönetilmesi örgütlerin başarıları açısından önem arz etmektedir.

Bu düşünce çerçevesinde araştırmanın amacı banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu kapsamda yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler, liderlik tarzlarının kullanılan çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkisi ayrıca yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yöntemi stratejilerinin görev yapılan bölgeye ve demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığı incelenecektir.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı üzerinde durulmuştur. Liderlik, örgütü, o örgütteki insanları ve örgütsel tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir (Şahin ve ark., 2004: 658). Liderlik tarih boyu araştırma konusu olmuş karmaşık bir konudur. Özellikler Teorisi liderin özelliklerinde, Davranışsal Teori *insan ve iş odaklı* davranışsal yaklaşımda ve Durumsallık Teorisi ise duruma göre sergilenecek *ilişki ve görev odaklı* yönetim tarzında başarıyı ve etkili liderliğin formülünü aramıştır.

Klasik yönetim anlayışıyla günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu liderlik tarzı arasındaki ayırım Modern Liderlik Tarzları ile netlik kazanmaya başlamıştır. Bu kapsamda;

- Karizmayı, liderin yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile ilişkilendirilen bir sıfat olarak (Can ve ark., 2006: 323) değerlendiren *Karizmatik Liderlik*,
- Genel olarak klasik yönetim anlayışının özelliklerini bünyesinde barındıran *Etkileşimci Liderlik* ve
- Örgütlerin yaşamalarının sıradan bir değişimden çok, köklü ve kavramsal dönüşümde yattığını; bunu gerçekleştirecek liderin, izleyenleri ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek motive edebilen kişi olduğunu (Celep, 2004: 24) belirten *Dönüşümcü Liderlik* ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde çatışma kavramı, üzerinde durulmuştur. Örgütsel çatışma kişiler ve grupların birlikte çalışmalarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Tengilimoğlu ve ark., 2012: 271). Her ne kadar çatışma ve çatışmanın etkileri genellikle olumsuz olsa da bu, “çatışmanın” her zaman olumsuz olduğu anlamına gelmez (Dereli ve ark., 2004: 34). Bu konudaki ayrışmalar çatışma yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Çatışma açısından günümüzde kabul gören yaklaşım çatışmaların iyi yönetildiği takdirde yararlı olabileceği

şeklindedir. Bu bağlamda olası bir çatışmayı kontrol altına alarak, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak şekle dönüştürmek *çatışma yönetimi* olarak adlandırılmaktadır (Gürüz, 2006: 378).

Çatışma yönetiminde kullanılacak stratejiler Rahim (1983) tarafından uyma, problem çözme, kaçınma, zorlama ve uzlaşma şekilde sıralanmıştır. Bu stratejilerin en doğru şekilde seçilip kullanılması liderin görevlerinden biridir. Bu açıdan çatışma yönetimi lideri önemli kılan bir konu olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği'nin tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya koyduğu ($\alpha > 0,60$) görülmüştür.

Daha sonra yapılan korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile uyma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde; problem çözme stratejisi ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan diğer korelasyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları etkileşimci liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen diğer sonuçlar etkileşimci liderlik tarzı ile uyma, problem çözme, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde; kaçınma stratejisi ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Elde edilen korelasyon değerlerinden, dönüşümcü liderliğin çatışma yönetim stratejisi seçimiyle olan ilişkisinin, etkileşimci liderliğe göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderliğin problem çözme ve uzlaşma gibi stratejilerle

ilişkisi daha yüksekken, etkileşimci liderliğin kaçınma ve zorlama stratejileriyle ilişkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir bakış açısıyla dönüşümcü liderliğin en az ilişkili olduğu stratejiler zorlama ve kaçınma stratejileri, etkileşimci liderliği ise uzlaşma ve problem çözme stratejileridir. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütlerin yöneticilerini dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen yöneticilerden seçmeleri ya da sahip oldukları yöneticileri bu yönde geliştirmeleri önerilebilir. Bu yönlü uygulamaların çatışmalardan daha fonksiyonel sonuçlar elde etmeleri yönünde örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzının yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi seçimlerini etkilediğini göstermiştir. Bu sonuç korelasyon analizi sonucunda elde edilen verileri ve bu verilere dayalı olarak yapılan yorum ve önerileri daha anlamlı hale getirmektedir.

Yapılan analizlere göre banka yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç her iki liderlik tarzının farklılaşma oluşturmayacak düzeylerde tüm bölgelerde bir arada sergilendiği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada ortaya konulan görüşler kapsamında dönüşümcü liderlik lehine bir farklılaşmanın ortaya çıkmaması olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının gerektirdiği özellikleri kazanmaları yönünde farkındalıklarının artırılması ve eğitimlerle desteklenmelerinin yöneticilere ve bankalara farklı kazanımlar sunacağı düşünülmektedir.

Yöneticilerin görev yaptıkları bölgeye göre kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanım düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu kapsamda Orta Anadolu Bölgesi yöneticilerinin İstanbul, Doğu Marmara, Ege, Batı Anadolu, Akdeniz, Batı Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki yöneticilerden yüksek düzeyde; Doğu Marmara

Bölgesi yöneticilerinin ise İstanbul, Ege, Batı Anadolu, Akdeniz, Kuzeydoğu Anadolu ve Ortadoğu Anadolu Bölgelerindeki yöneticilerden düşük düzeyde kaçınma stratejisi kullandıkları dikkati çekmektedir. Bu nedenle Orta Anadolu Bölgesi yöneticilerine kaçınma stratejisi yerine daha olumlu stratejileri kullanmaları yönünde bilgilendirme ve uyarıların yapılması banka üst yönetimine önerilebilir. Ayrıca yapıcı çatışma yönetim stratejilerinden olan problem çözme ve uzlaşma stratejileri açısından herhangi bir farklılaşma ortaya çıkmaması nedeniyle yöneticilerin bu stratejilerle ilgili farkındalıklarının artırılması ve kendilerine gerekli eğitimlerin verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve yöneticilik tecrübesi açısından farklılaşmadığı görülmüştür. Banka üst yönetiminin banka şube müdürleri için çizmiş olduğu yönetim kalıbının ve yöneticilerin edindikleri iş tecrübesinin farklılıkları azaltıcı yönde etki uyandırmış olabileceği düşünülmektedir.

Örneklemeden elde edilen bulgular yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaştığını, bu kapsamda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre ve bekâr yöneticilerin evli yöneticilere göre zorlama çatışma yönetim stratejisini daha sık kullandıklarını göstermiştir. Bu durum kadın yöneticilerin çatışma yönetiminde yetkilerinden taviz vermedikleri şeklinde değerlendirilebileceği gibi her fırsatta baskıcı tavır sergiledikleri şeklinde de değerlendirilebilir. Ayrıca evli yöneticilerin daha az zorlayıcı strateji uygulamaları evlilik ve düzenli aile hayatının yönetim anlayışına olumlu katkısı olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan düzenli bir aile hayatının kazanımlarından istifade etmek adına ailevi hayatın tesisi ve yaşanabilirliğine dönük yoğun iş temposuna dayalı engellerin hafifletilmesinin yararlı

olacağı düşünülmektedir. Ayrıca genel olarak konunun önemi nedeniyle ilgili hassasiyetin banka üst yönetimi tarafından gösterilmesi önerilebilir.

Son olarak yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin yaş ve yöneticilik tecrübesi açısından farklılaşmadığı görülürken, eğitim açısından uyma ve uzlaşma stratejilerinin kullanım düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu kapsamda ön lisans mezunlarının uyma stratejisini lisans ve lisansüstü mezunlarına göre ve uzlaşma stratejisini ise lisans mezunlarına göre daha sık kullandıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre yöneticilerin uzlaşma stratejisi kullanılırken uyum temelli bir yol izledikleri söylenebilir. Bu durumun çatışma yönetimi açısından istenilen bir tablo olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle şube müdürlüğü için örneklem açısından pratikte yer bulan en alt eğitim düzeyinin ön lisans düzeyinden lisans düzeyine yükseltilmesinin ve lisans eğitimine sahip olan yöneticilerin ise lisansüstü eğitime yönlendirilmesinin gerekli olduğu ve bunun yöneticilere, bankalara ve sektörün gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca örneklem içerisinde doktora mezunu yalnız bir yöneticinin olması ülke ekonomisine yön veren bir sektörde orta düzey bir yöneticilik pozisyonunda yer alan kişiler açısından son derece yetersiz bir sayı olarak görülmektedir. Eğitim düzeyindeki ilerlemenin yöneticilere, bankalara ve sektör üzerinden ülke ekonomisine kazanç sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle banka şube müdürlerine doktora eğitimi yapmaları, banka yönetimine ve sektöre yön verenlere ise yöneticileri bu konuda destekleyerek motive etmeleri önerilebilir.

Banka yöneticilerinin modern liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri konusunda farkındalık kazanmaları ve yönetim faaliyetlerinde etkinliklerinin artırılması amacıyla eğitim programlarının düzenlenmesi önerilebilir.

Banka yöneticilerinin “lider”in sahip olması gereken özellikler konusunda modern yaklaşımlara uygun olarak bilgilendirilmesi, bu yapılırken araştırma kapsamında ortaya konulan ve genel olarak ülkemizde geri plana atılan “değer odaklı” özelliklerin öneminin de yöneticilere anlatılması, sektörün geleceği açısından önerilebilir.

Banka şube müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemek, buna göre düzenlemeler yapmak, konuyla ilgili bilgi birikimi ve ilerleme sağlamak amacıyla bu tür araştırmaların değişik bankalarda görev yapan yönetici ve çalışanları kapsayacak şekilde yapılması önerilebilir.

Liderlik ve çatışma konularındaki araştırmaların eğitim, turizm ve sağlık gibi belli sektörlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda şimdiye kadar ele alınmamış sektörler üzerinde liderlik tarzları ve çatışma yönetimine dönük araştırmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ölçümü için farklı ölçekler kullanılmasının, ölçeklerin Türkçe’ye uyarlanması ve alternatif ölçeklerin çoğaltılması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (1998), "Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine ilişkin Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, 9 (29), 11- 21.
- Ada, D. (2013), "Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması", *Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (1), 59-74.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008), "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Anatolia*, 19 (1), 21-36.
- Akçakaya, M. (2003), "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi", *Kamu-İş Dergisi*, 7 (2), 2-27.
- Akiş, Y. T. (2004), *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Birinci Basım, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Akkirman, A. D. (1998), "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 1-11.
- Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005), "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 133-154.
- Aktaş, H. ve Kılınç, T. (2007), "TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", *Yönetim Dergisi*, 18 (58), 76-87.
- Allix, N. M. (2000), "Transformational Leadership Democratic or Despotic?", *Educational Management Administration & Leadership*, 28 (1), 7-20.
- Altıntaş, N. (2003), *Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi*, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp#BODY>.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, Altıncı Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Alvarez, O. O., Lila, M. M. ve Castillo, I. I. (2012), “Leadership Styles of Local Police in the Valencian Community: An Approach Based on the Transformational Leadership Theory”, *Anales de Psicología*, 28 (2), 548-557.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009), “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (9), 95-116.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995), “Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining the Diffusion of Transformational Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004), “Unlocking the Mask: A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 801-823.
- Aydoğmuş, C. (2011), *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aykan, E. (2004), “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 213-224.
- Awamleh, R., Evans, J. ve Mahate, A. (2005), “A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector”, *Journal of Comparative International Management*, 8 (1), 3-19.

- Bagshaw, M. (1998), "Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millennium", *Industrial and Commercial Training*, 30 (6), 206-208.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004), "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012), "Hizmetkâr Liderlik" *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2 (2), 1-12.
- Barclay, D. W. (1991), "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context", *Journal of Marketing Research*, 28 (2), 145-159.
- Bass, B. M. (1985), "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995), "Theory of Transformational Leadership Redux", *The Leadership Quarterly*, 6 (4), 463-478.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Başaran, İ. E. (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Üçüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BDDK, Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü-Haziran 2013, Sayı: 2013/3, 05 Ağustos 2013.
- Bennis, W. G. (1992), "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Management Decision*, 30 (6), 166-170.

- Berber, A. (2000), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon Yönetimindeki Rolü”, *Yönetim Dergisi*, 11 (36), 33-50.
- Bingöl, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dördüncü Baskı, Beta yayınevi, İstanbul.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1985), “Presidential (Grid) Styles”, *Training and Development Journal*, 31-34.
- Bodtker, A. M. ve Jameson, J. (2001), “Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management”, *International Journal Of Conflict Management*, 12 (3), 259-275.
- Bucak, F. (2010), *Ankara’da İki Farklı Hastanede Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Astları Tarafından Algılanma Durumları*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Buluç, B. (2010), “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim*, 34 (152), 71-86.
- Bulut, F. (2009), *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Caudron, S. (1999), “Productive Conflict Has Value”, *Workforce*, 78 (2), 25-27.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Can, H. (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Yedinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beşinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- Celep, C. (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Anı yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. ve Okçu V. (2012), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (3), 214-239.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16 (51), 32-42.
- Conger, J. A ve Kanungo, R. N. (1987), “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647.
- Conger, J. A. (1999), “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research”, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.
- Cüceloğlu, D. (2006), *İnsan ve Davranışı*, Onbeşinci Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çağlar, İ. (2004), “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-31.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008), “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 49-66.
- Çelik, V. (1998), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, *Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 423-442.

- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 111-132.
- Daft, R. L. (2008), *Management*, 9th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
- Dereli T., Baykasoğlu A., Emre G. S. ve Sevim T. (2004), Çatışma Yönetimi, *Kalder Forum*, 4 (14), 31-39.
- Dessler, G. ve Phillips, J. (2008), *Managing Now*, Cengage Learning.
- Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2012), “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi*, (28), 61-72.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, Birinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Doğan, S. (2012), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 226-233.
- Doğanalp, B. (2009), “Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 131-146.
- Donaldson, L. (1995), “Conflict, Power, Negotiation”, *British Medical Journal*, 310 (6972), 104-107.
- Doruk, E. K. (2012), “Sosyal Yaşamın Mimarları: Liderler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (24), 127-141.
- Düşükcan, M. (2003), “İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Süreci”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 4, 100-103.
- Efil, İ. (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Dora Yayınları, Bursa.

- Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007), "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel", *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11 (1), 77-90.
- Eraslan, L. (2004), "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- Eraslan, L. (2006), "Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *International Journal of Human Sciences*, 1 (1), 1-32.
- Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, 1. Basım, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beşinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009), *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Esquivel, M. A. ve Kleiner, B. H. (1996), "The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness", *Empowerment in Organizations* 4 (4), 10-15.
- Garg, A. ve Ramjee, D. D. (2013), "The Relationship Between Leadership Styles and Employee Commitment at a Parastatal Company in South Africa", *International Business & Economics Research Journal*, 12 (11), 1411-1435.
- Geçmez, T. (2009), *Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2005), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, İkinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Giri, V. N. ve Santra, T. (2010), "Effects of Job Experience, Career Stage, and Hierarchy on Leadership Style", *Singapore Management Review*, 32 (1), 85-93.
- Goodwin, J. (2000), "Resolving Auditor-Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues", *Working Paper, University of Queensland*, 1-45.
- Gökçe, G. ve Şahin, A. (2001), "Örgütte Liderlik", Davranış Bilimleri Ders Notları, Ed: Orhan Gökçe ve N. Ata Atabey, Konya.
- Gross, M. A. ve Guerrero, L. K. (2000), "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles", *International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.
- Gümüşeli, A. İ. (1994), *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güneş, A. (2008), *Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi ile Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Basım, Nobel Yanın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2012), *Örgütsel Davranış*, 2. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006), *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, 1. Basım, Nobel Basımevi, Ankara, 2006.
- Hassan, B., Maqsood, A. ve Riaz, M. (2011), "Relationship Between Organizational Communication Climate and Interpersonal Conflict Management Styles", *Pakistan Journal of Psychology*, 42 (2), 23-40.

- Hedemoğlu E. ve Evliyaoğlu F. (2012), “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 58-77.
- Hendel, T., Fish, M. ve Galon, V. (2005), “Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals”, *Journal of Nursing Management*, 13(2), 137-146.
- Henderson D. J., Liden R. C., Glibkowski B. C. ve Chaudhry A. (2009), “LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 20, 517-534.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1981), “So You Want to Know Your Leadership Style?”, *Training and Development Journal*, 34-54.
- Hesselbein, F. ve Cohen, P. M. (1999), *Liderden Lidere*, (Çev. Atay, S.), Mess Yayıncılık, İstanbul.
- Hoffman, M. (2007), "Does Sense of Humor Moderate the Relationship Between Leadership Style and Conflict Management Style?" *OAIster*, EBSCOhost.
- İslamoğlu, A. H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Jago, A. G. ve Vroom, V. H. (1980), “An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model”, *Academy of Management Journal*, 23 (2), 347-355.
- James, K. (1995), “Goal Conflict and Originality of Thinking”, *Creativity Research Journal*, 8 (3), 285-290.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, 12. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul.

- Kahveci, B. (2011), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. (1998), “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 1-23.
- Karip, E. (2010), *Çatışma Yönetimi*, 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Karicioğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012), “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 215-237.
- Karicioğlu, F. ve Kahya, C. (2011), “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 337-352.
- Karicioğlu, F. Ç. ve Kaygın, E. (2013), “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 1-20.
- Kehinde, A. (2011), “Impact of Conflict Management on Corporate Productivity: An Evaluative Study”, *Australian Journal Of Business & Management Research*, 1 (5), 44-49.
- Khan, M., Aslam, N. ve Riaz, M. (2012), “Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior”, *Pakistan Journal Of Social & Clinical Psychology*, 10 (1), 18-23.
- Kılınç, T. (1985), “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 1-15.
- Kılınç, T. (2002), “Liderlik Üzerine Bir Analiz”, *Hastane Dergisi*, 3, 84-88.

- Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2010), “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”, *Türk İdare Dergisi*, 469, 119-138.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve King, M. I. (1992), “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”, *The Journal of Educational Research*, 85 (5), 303-311.
- Koç, O. (2006), *Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Dokuzuncu Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kolb, D. M. ve Putnam, L. L. (1992), “The Multiple Faces of Conflict in Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 311-324.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987), “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive / Developmental Analysis”, *Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.
- Maccoby, M. (2000), “Understanding the Difference Between Management and Leadership”, *Research Technology Management*, 43 (1), 57-59.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009), “How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 1-13.
- McGregor, D. (1989), “The Human Side of Enterprise”, *Readings in Managerial Psychology*, 314-325.

- Mendonca, M. (2001), "Preparing for Ethical Leadership in Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 266-276.
- Mora, C. C. ve Ticlau, T. T. (2012), "Transformational Leadership in the Public Sector. A Pilot Study Using MLQ to Evaluate Leadership Style in Cluj County Local Authorities", *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, (36), 74-98.
- Nebioğlu, O. (2011), *Seyahat Acentesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acenteleri Uygulaması*, Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Nesler, M. S., Aguinis, H., Quigley, B. M., Lee, S. J. ve Tedeschi, J. T. (1999), "The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy", *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (4), 750-769.
- Odetunde, O. (2013), "Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour", *Gender & Behaviour*, 11 (1), 5323-5335.
- Örücü E. ve Üngüren E. (2013), *Örgütsel Davranış*, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Özalp, İ., Ağlargoöz, O., Paşaoğlu, D. ve Şakar, N. (2012), *Yönetim ve Organizasyon-I*, Birinci Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Eskişehir.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000), "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2009), "Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde

- Mukayeseli Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), ISSN: 1309-8039 (Online), 15-24.
- Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.) (2008), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara.
- Özer, M. A. (2011), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, İkinci Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Özgan, H. (2006), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011), *Örgütsel Davranış*, Beşinci Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2004), *Örgütsel Davranış*, İkinci Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 137-146.
- Öztaş, U. (2005), *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009), “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), Issn: 1309-8039 (Online), 9-24.
- Parrott, R. (2000), “Transformational Leadership: Theory and Reflections”, *Ashland Theological Journal*, 32, 63-76.
- Patterson, K. A. (2003), “Servant Leadership: A Theoretical Model” *Doctoral Dissertation, Regent University*, 1-10.

- Pizur, B. K. ve Knutson, J.(2009), "A Comparison of the Personality Dimensions and Behavior Changes That Occur During Solitary and Cooccupation", *Journal of Occupational Science*, 16(3), 157-162.
- Pondy, L. R. (1966), "A Systems Theory of Organizational Conflict", *The Academy of Management Journal*, 9 (3), 246-256.
- Pondy, L. R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models". *Administrative Science Quarterly*,12 (2), 296-320.
- Rahim, M., Garrett, J. ve Buntzman, G. F. (1992), "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 11 (5/6), 423-432
- Rahim, M. ve Magner, N. R. (1995), "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups", *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.
- Rahim, M. A. (2000), "Empirical Studies on Managing Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 5-8.
- Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*, Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut, London.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. ve Shapiro, D. L. (2000), "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.
- Rahim, M. A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F. ve White, D. (1999), "An Empirical Study of The Stages of Moral Development and Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, 10 (2), 154-171.

- Reddin, W. J. (1977), "An Integration of Leader-Behaviour Typologies", *Group and Organization Studies*, 2 (3), 282-295.
- Robbins, S. P. (1993), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, International Inc.
- Robbins, S. P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Seventh Edition, Chapter 11 Leadership 410-460, Prentice-Hall, Jersey.
- Robbins, S. P. (2005), *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013), *Örgütsel Davranış Organizational Behavior*, (Çev. Editörü: Erdem, İ.) 14. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, 3. Baskı, Bursa.
- Serinkan, C. (2008), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Seval, H. (2006), "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi," *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Sığırı, Ü. ve Dinçer, A. P. (2013), "İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (18), 195-213.
- Simpson, R. L. (1959), "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 4 (2), 188-196.
- Sinanoğlu, R. (1997), "21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu", Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1, 88-95. (<http://www.resatsinanoglu.com/9/dunyada-liderlik-ve-guc-iliskisi.html>).
- Slater, R. (2000), *Jack Welch ve General Electric'in Yolu*, (Çev. Arıkan, T. ve Özkal, S.) Dördüncü Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005), “Thomas Model Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stiller ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-19.
- Spaho, K. (2013), “Organizational Communication and Conflict Management”, *Management*, 18 (1), 103-118.
- Stewart, M. (2010), “Theories X and Y, Revisited. Shifting the Trajectory of Civilisation”, *Oxford Leadership Journal*, 1(3).
- Şahin, A. ve Örselli E. (2010), “Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 43-62.
- Şahin, A., Temizel, H., ve Örselli, E. (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 657-665.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. M. (2010), “Dönüşümsel Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 66 (1), 97-117.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Üçüncü Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Şimşek, Ş. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, 4.Baskı, Damla Ofset Matbaacılık Konya.
- Şimşek, M. Ş. (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Adım Ofset Matbaacılık, Konya.

- Şirin, E. F. (2008), *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tarakçı A. ve Kaya, H. (2009), “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 46-51.
- Taşdemir, E. (2009), Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kuram ve Araştırma Dergisi*, 29, 149-165.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal A.C. (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 278, İstanbul.
- Tekin, A. G. Y. ve Ehtiyar, R. (2011), “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, *Journal Of Yasar University*, 24 (6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu D., Atilla E. A. ve Bektaş M. (2012), *İşletme Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (1991), “Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (2), 123-144.
- Tengilimoğlu, D. (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Topaloğlu, C. (2011), “Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 249-265.

- Tromp, D. ve Blomme, R. (2014), “Leadership Style and Negative Work-Home Interference in the Hospitality Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (1), 85-106.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argün, Ç. ve Akman, E. (2009), “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future; New Global Dialogue*, 14 (27), 1384-1396.
- Türkel, A. U. (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004), “İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi”, *Mevzuat Dergisi*, 7 (75), 1-13.
- Uysal, İ. (2004), *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ünal, M. (2012), *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Üngüren, E. (2008), “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Vries, M. K. (2007), *İşletmelerde Liderlik Davranışı, Liderliğin Gizemi*, (Çev. Dicleli, Z.), Mess Yayıncılık, İstanbul.
- Walton, R. E. ve Dutton, J. M. (1969), “The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review”, *Administrative Science Quarterly*, 73-84.

- Walton, R. E., Dutton, J. M. ve Cafferty, T. P. (1969), "Organizational Context and Interdepartmental Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 (4), 522-543.
- White, P. E. (1974), "Resources as Determinants of Organizational Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 366-379.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011), "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 15-36.
- Yatkın, A. (2008), "Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri", *Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi*, 6-18.
- Yavuzylmaz, C. (2008), *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011), "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doymu İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 277-294.
- Yelkikalan, N. (2006), "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 195-209.
- Younyoung, C. (2013), "The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction", *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41 (4), 687-692.
- Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Zel, U. (2011), *Kişilik ve Liderlik*, Üçüncü Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

EKLER

EK A: Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği (ROC II)

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bankacılık sektörü aracılığı ile ülke ekonomisine katkı sağlamayı amaçlayan bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacak ve ankette isminiz istenilmeyecektir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Fatih SOBACI

Aşağıda, yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını anlatmak için kullandıkları bazı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri okuyarak, size ne kadar uyduğunu, ilgili yeri işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça Sık	Her zaman olmasa da oldukça sık
1.Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu astlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.					
2. Astlarımla olan ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösteririm.					
3. Astlarımla olan anlaşmazlıklarımı kendime saklarım.					
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için astlarımla fikir birliği sağlamaya çalışırım.					
5. Sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak bir biçimde astlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.					
6. Astlarımla olan görüş ayrılıklarımı ortaya koymaktan kaçınırım.					
7. İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmayı denerim.					
8. Kendi düşüncelerimi astlarıma kabul ettirmek için baskı yaparım.					
9. Bir kararı kendi lehime çevirmek için yetkimi kullanırım.					
10. Astlarımla olan isteklerini dikkate alırım.					
11. Astlarımla olan isteklerini koşulsuz benimserim.					
12. Bir sorunu astlarımla birlikte çözmem gerektiğinde onlarla bilgi alışverişinde bulunurum.					

13. Genellikle astlarıma ödün veririm.					
14. Genellikle çözilemeyen anlaşmazlıkları asmak için orta bir yol öneririm.					
15. Uzlaşma sağlamak için astlarımla görüşmelerde bulunurum.					
16. Genellikle astlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.					
17. Astlarımla herhangi bir sorun ile ilgili karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18. Bir kararı kendi lehime çevirmek için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
19. Genellikle astlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.					
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.					
21. Genellikle sorunun benimle ilgili olan bölümünü yakından takip ederim.					
22. Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için astlarımla endişelerini açığa çıkarmaya çalışırım.					
23. Kabul edilebilir çözümler üretebilmek için astlarımla işbirliği yaparım.					
24. Astlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26. İnciten duygulara yol açmamak için astlarımla olan anlaşmazlıklarımı kendime saklarım.					
27. Astlarımla tatsız konuşmalar yapmaktan kaçınırım.					
28. Sorunların doğru ve tam olarak anlaşılması için astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.					

EK B: Kişisel Bilgi Formu

SORULAR	SEÇENEKLER
Cinsiyetiniz	Kadın, Erkek
Yaşınız	18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, 65+
Görev Yapmakta Olduğunuz İl	Tüm illerin yer aldığı listeden seçilmiştir.
Medeni Haliniz	Evli, Bekâr
Eğitim Durumunuz	Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora, Diğer
Yöneticilik Tecrübeniz	0-5, 6-10, 11-15, 16+

EK C: MLQ İzin Yazısı

For use by FATİH SOBACI only. Received from Mind Garden, Inc. on October 21, 2013



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Niksar’da dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini Niksar’da tamamladı. 1998 yılında kazandığı Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden 2002 yılında mezun oldu. 2002–2011 yılları arasında kamu ve özel sektörde çeşitli görevlerde bulundu ve askerlik görevini yerine getirdi. 2011 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. Aynı yıl Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak görev yapmakta olan Fatih SOBACI evli ve bir çocuk babasıdır.