

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTLERDE MAKYAVELİZM VE SİNİZMİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE
ETKİSİ: BİR TEKNOLOJİ ŞİRKETİNDE UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Fehim Hayrullah ÖZSOY
1510010402**

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı:Dr.Meral Toprak

HAZİRAN, 2017

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTLERDE MAKYAVELİZM VE SİNİZMİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE
ETKİSİ: BİR TEKNOLOJİ ŞİRKETİNDE UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Fehim Hayrullah ÖZSOY
1510010402**

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme – Uzaktan Eğitim

**Tez Danışmanı: Dr. Meral Toprak
Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Doç. Dr. Muhteşem Baran**

HAZİRAN, 2017

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanma sürecinde desteğini hiç esirgemeyen sevgili aileme ve çok değerli tez danışmanım Sn. Dr. Meral Toprak'a en kalbi duygularıyla teşekkür ediyorum.

Fehim Hayrullah Özsoy



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
GİRİŞ	1
1. MAKYAVELİZM.....	4
1.1. Makyavelizm Kavramı.....	4
1.2. Makyavelist Bireylerin Özellikleri.....	6
2. SINİZM.....	14
2.1. Sinizmin Kökeni	14
2.2. Sinizm Kavramı	15
2.3. Sinizmin Özellikleri	19
2.4. Sinizmin Boyutları	21
2.4.1. Bilişsel Sinizm	21
2.4.2. Duyuşsal Sinizm	22
2.4.3. Davranışsal Sinizm	23
2.5. Sinizmin Kuramsal Temelleri	24
2.5.1. Beklenti Kuramı	25
2.5.2. Atfetme Kuramı	27
2.5.3. Tutum Kuramı.....	28
2.5.4. Sosyal Değişim Kuramı	29
2.5.5. Duygusal Olaylar Kuramı	30
2.5.6. Sosyal GÜdülenme Kuramı	30
2.6. Sinizm Türleri	33
2.6.1. Kişilik Sinizmi	33
2.6.2. Toplumsal Sinizm	34
2.6.3. Çalışan Sinizmi	36

2.6.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	38
2.6.5. Mesleki Sinizm	41
2.7. Sinizmin Sonuçları	43
3. ÇATIŞMA, ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	45
3.1. Başlıca Çatışma Türleri.....	49
3.1.1. Bireylerarası Çatışmalar	50
3.1.2. Gruplar Arası Çatışmalar	50
3.1.3. Örgütler Arası Çatışmalar	51
3.2. Çatışma Algılaması	52
3.3. Çatışmanın Sebepleri / Kaynakları.....	54
3.4. Çatışma Süreci	56
3.4.1. Potansiyel Muhalefet.....	57
3.4.2. Kavrama ve Kişileştirme.....	59
3.4.3. Amaçlar	59
3.4.4. Davranış	59
3.4.5. Sonuç.....	60
3.5. Çatışmanın Olası Sonuçları.....	60
3.6. Örgütsel Çatışma ve Bilimsel Yaklaşımlar	65
3.6.1. Klasik Çatışma Yaklaşımı.....	65
3.6.2. Neo-klasik Çatışma Yaklaşımı.....	66
3.6.3. Modern Çatışma Yaklaşımı	67
3.7. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	68
3.7.1. Kaçınma	71
3.7.2. Uzlaşma.....	73
3.7.3. Hükmetme	75
3.7.4. Ödün Verme	76
3.7.5. Tümleştirme	77
4. ARAŞTIRMA	82
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	82
4.1.1. Araştırmanın Amacı	82
4.1.2. Araştırmanın Problemleri ve Alt Problemleri	82
4.1.3. Model ve Hipotezler.....	82
4.1.4. Evren ve Örneklem	85
4.1.5. Veri Toplama Araçları	87

4.1.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	89
4.2. Bulgular.....	90
4.2.1. Katılımcıların Makyavelizm, Sinizm ve Çatışma Yönetim Stratejileri Puanları	90
4.2.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	90
4.2.3. Fark Analizleri	97
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	125



TABLO LİSTESİ

Tablo 2. 1. Sinizme Yönelik Tanımlar (Naus, 2007: 15-24).	18
Tablo 2. 2. Sinizm Türlerine Genel Bir Bakış (Delken, 2004: 15)	43
Tablo 3. 1. Geleneksel Yaklaşım ile Modern Yaklaşım Karşılaştırması	68
Tablo 3. 2. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	80
Tablo 4. 1. Araştırma Örneklemine Ait Bazı Özellikler	86
Tablo 4. 2. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İlişkiler.....	90
Tablo 4. 3. Korelasyon Analizi Tablosu	91
Tablo 4. 4. Makyavelizm ile Tümleştirme Arasındaki İlişki	92
Tablo 4. 5. Makyavelizm ile Ödün Verme Arasındaki İlişki.....	92
Tablo 4. 6. Makyavelizm ile Hükmetme Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 4. 7. Makyavelizm ile Kaçınma Arasındaki İlişki	93
Tablo 4. 8. Makyavelizm ile Uzlaşma Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 4. 9. Örgütsel Sinizm ile Tümleştirme Arasındaki İlişki	94
Tablo 4. 10. Örgütsel Sinizm ile Ödün Verme Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 4. 11. Örgütsel Sinizm ile Hükmetme Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 4. 12. Örgütsel Sinizm ile Kaçınma Arasındaki İlişki	96
Tablo 4. 13. Örgütsel Sinizm ile Uzlaşma Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 4. 14. Normallik Test Sonuçları.....	97
Tablo 4. 15. Makyavelizm-Cinsiyet İlişkisi.....	98
Tablo 4. 16. Makyavelizm-Yaş İlişkisi	98
Tablo 4. 17. Makyavelizm-Eğitim Düzeyi İlişkisi.....	98
Tablo 4. 18. Makyavelizm-Medeni Durum İlişkisi.....	99
Tablo 4. 19. Makyavelizm-Ekonomik Durum İlişkisi	99
Tablo 4. 20. Makyavelizm-Mesleki Tecrübe İlişkisi	99
Tablo 4. 21. Örgütsel Sinizm-Cinsiyet İlişkisi.....	100
Tablo 4. 22. Örgütsel Sinizm-Yaş İlişkisi	101
Tablo 4. 23. Örgütsel Sinizm-Eğitim Düzeyi İlişkisi.....	102
Tablo 4. 24. Örgütsel Sinizm-Medeni Durum İlişkisi.....	102

Tablo 4. 25. Örgütsel Sinizm-Gelir Düzeyi İlişkisi	103
Tablo 4. 26. Örgütsel Sinizm-Mesleki Tecrübe İlişkisi	104
Tablo 4. 27. Çatışma Yönetim Stratejileri-Cinsiyet İlişkisi	105
Tablo 4. 28. Çatışma Yönetim Stratejileri-Yaş İlişkisi	106
Tablo 4. 29. Çatışma Yönetim Stratejileri-Eğitim Düzeyi İlişkisi	107
Tablo 4. 30. Çatışma Yönetim Stratejileri-Medeni Durum İlişkisi	108
Tablo 4. 31. Çatışma Yönetim Stratejileri-Gelir Düzeyi İlişkisi	109
Tablo 4. 32. Çatışma Yönetim Stratejileri-Mesleki Tecrübe İlişkisi	110



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2. 2. Weiner (1985)'m Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Sinizm Modeli (Eaton, 2000: 20).....	32
Şekil 2. 3. Örgütsel Değişime Yönelik alışan Sinizmi Modeli (Qian ve Daniels, 2008: 324).	40
Şekil 3. 1. Algılama Süreci (Eren, 2004: 70).	53
Şekil 3. 2. Çatışma Süreci (Robbins, 1994: 226).	56
Şekil 3. 3. Örgütsel atışmanın Yönetim Süreci (Rahim, 1992: 51).....	69
Şekil 3. 4. Çatışma Yönetim Stratejileri (Robbins, 1994: 231).	70
Şekil 4. 1. Araştırma Modeli	83

ÖZET

Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme – Uzaktan Eğitim
Tez Danışmanı : Dr. Meral Toprak
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2017

ÖRGÜTLERDE MAKYAVELİZM VE SINİZMİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE ETKİSİ: BİR TEKNOLOJİ ŞİRKETİNDE UYGULAMA

Fehim Hayrullah ÖZSOY

Çalışmada, örgüt üyelerinin makyavelizm ve sinizm davranışlarının çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada bir teknoloji şirketinde çalışan 456 kişiye anket formu uygulanmıştır. Araştırma kapsamında Makyavelizm Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların makyavelist tutumları tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinde azalmalara neden olmaktadır. Bununla birlikte, örgüt üyelerinin makyavelist tutumları çatışma yönetimi için ortaya koyulan ödün verme stratejisinde artışa neden olmaktadır. Diğer taraftan tümleştirme, duyuşsal sinizme bağlı olarak azalırken; davranışsal sinizm ödün verme stratejisini artırmaktadır. Hükmetme stratejileri davranışsal sinizme bağlı olarak azalırken; kaçınma stratejisi duyuşsal sinizme bağlı olarak azalmaktadır. Çatışma yönetiminin uzlaşma stratejisi ise hem bilişsel hem de davranışsal sinizme bağlı olarak azalmaktadır.

Katılımcıların makyavelist tutumları yaş, medeni durum, ekonomik durum ve mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Örgütsel sinizmin alt faktörleri olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm; yaş, medeni durum, gelir düzeyi ve mesleki tecrübe değişkenlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme gelir düzeyi ve mesleki tecrübeye göre değişim gösterirken; ödün verme ve kaçınma stratejileri, yaşa ve mesleki tecrübeye bağlı olarak farklılaşmaktadır. Hükmetme stratejisinin ortalamaları yaş, gelir düzeyi ve mesleki tecrübe faktörleri için farklı hesaplanmıştır. Uzlaşma stratejisinin düzeyleri ise medeni duruma ve mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Makyavelizm, sinizm, çatışma yönetim stratejileri

ABSTRACT

Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Business Administration**
Programme : **Business Administration Distance Learning**
Supervisor : **Dr. Meral Toprak**
Degree Awarded and Date : **MBA – June 2017**

THE EFFECT OF MAKIAVELISM AND CYNICISM ON CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A STUDY IN A TECHNOLOGY COMPANY

Fehim Hayrullah ÖZSOY

In the study, the influence of organizational members' behavior of makiavelism and cynicism on conflict management strategies was investigated. A questionnaire was applied to 456 people working in a technology company. Within the scope of the research, the scale of Makyavelizm, Organizational Cynicism Scale and Conflict Management Strategies were used.

According to findings from the research, the makiavelist attitudes of the employees cause decrease in the strategies of integration, domination, avoidance and reconciliation. Nevertheless, the makiavelist attitudes of the members of the organization cause an increase in the strategy of making concessions for conflict management. On the other hand, while integration decreases with affective cynicism; Behavioral cynicism is increasing the strategy of making concessions. While governance strategies are reduced due to behavioral cynicism; Avoidance strategy is diminishing due to affective cynicism. Conflict management strategy of conflict management decreases with both cognitive and behavioral cynicism.

The makiavelist attitudes of participants differ according to age, marital status, economic situation and professional experience. Cognitive cynicism, affective cynicism and behavioral cynicism, which are sub-factors of organizational cynicism; Age, marital status, income level and professional experience. While integration from conflict management strategies varies according to income level and professional experience; Concessions and avoidance strategies differ depending on age and occupational experience. The averages of the governance strategy are calculated differently for age, income level and professional experience factors. The level of reconciliation strategy varies according to marital status and professional experience.

Key Words: Makyavelism, cynicism, conflict management

GİRİŞ

İnsanoğlu var olduğundan bu yana beri çatışma devletler, kurumlar, kişilerarası ve hatta içsel düzeylerde olmuş ve olacaktır. Bireysel ve örgütsel yaşamı hem olumlu, hem de olumsuz yönden etkileyen çatışma; özellikle yöneticiler, örgütsel davranışçılar ve insan kaynakları uzmanları vb. gibi görevi insanlar ve insan ilişkilerine dayanan tüm kişileri yakından ilgilendiren bir konudur. Bu nedenle çatışmayı anlayıp nedenlerini ve süreçlerini ortaya koymak, pek çok yönden faydalıdır.

Çatışmanın iki kişi arasındaki zayıf iletişimden, fikir ayrılıklarından ya da yanlış anlaşılma, otorite, güç, sorumluluk gibi durumlardan kaynaklandığı bilinir. İki ya da daha fazla sosyal öge (bireysel, gruplar, örgütler, halk vb.) amaçlarına ulaşabilmek için etkileşimde bulduklarında aralarındaki ilişki uyumsuz bir hale gelebilir. Bu sosyal ögelerin ulaşmak istedikleri amaçlarını gerçekleştirmek için tercih ettikleri kıt kaynakların benzer veya tek olması ya da farklı tutum, değer, kanı veya alışkanlıklara sahip olmaları; kendi aralarında ilişkilerinin uyumsuz olmasına neden olabilir.

Aile, okul, iş yeri vb. gibi bazı ortamlar, kişiler arası etkileşimin en yoğun olduğu ortamlardır. Etkileşimde bulunan kişiler, aralarındaki etkileşimin niteliğinden memnun olabilirler ya da olmayabilirler. Kişiler arası sorunlar, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin, mevcut etkileşimin niteliğinden hoşnutsuzluk duymasıyla ortaya çıkar. Uyumlar ve uyumsuzluklar bireyler ve gruplar arasında çatışmalara yol açarlar. Çatışmalar ne yapıcıdır ne de yıkıcıdır, fakat ele alınan yöntemler bu çatışmaları hem olumlu hem de olumsuz yapar.

Örgütler için çatışmanın fonksiyonel olduğu söylenmesine rağmen örgütsel çatışma ile ilgili tavsiyeler hala çatışmayı azaltma, minimuma indirmeye ve çözmeye yöneliktir. Çatışmaların yaşam içindeki konumu, bir metaforla şöyle açıklanabilir: Yerkürenin kendi ekseni etrafında dönmesini engellemek ne kadar olası ise, kişiler arası çatışmaları da toplumsal yaşamın dışına çıkarmak o kadar olasıdır.

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan büyük öneme sahiptir. Bunun başlıca nedeni taşıdığı olumlu özelliklerdir. Çatışmalar örgüt içi gerekli değişimin yolunu açabilir. Etkin örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Ancak çatışma hoş olmasa da örgütün gelişmesi için katkıda bulunmaktadır. Yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgun bir yapıya büründürür ve sorunları artırır.

Örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütlerin doğasından kaynaklanan, karşılaştığı en zor sorunlardan biridir. Bundan dolayı yöneticilerin örgütlerde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Eğer çatışma aşırı ve yönetilmez olursa çalışanların iş performansı ve memnuniyetine zarar verebilir. Çünkü farkına varılmayan, teşhis edilmeyen etkili olarak yönetilmeyen çatışma örgütsel kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası demektir.

Araştırmalar, örgütler için çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve çatışmanın etkili yönetilmesi halinde örgütsel değişim, örgütsel etkililik için bir fırsat olduğunu göstermiştir. Çatışma kavramı üzerine yapılan araştırmalar, bazen çatışmanın kaynağının belirlenmesi, bazen çatışmanın liderlik, küreselleşme, örgütsel kültür, örgüt verimliliği, örgütlerde yıldırma, kişisel değerler gibi çeşitli kavramlar ile ilişkisinin incelenmesi, bazen de çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilmiştir.

Çatışma kavramı evrenseldir ve bireylerin etkileşim halinde oldukları her ortamda kaçınılmazdır. Çatışmanın yaşanmadığı örgütler yeniliğe ve gelişime açık değildirler. Ancak çatışmanın ortaya çıkmasında örgüt üyesi bireylerin kişisel özelliklerinin etkin rol alması nedeni ile çatışma yönetim stratejileri olumsuz etkilenebilir. Bireyin sinik tutumlar takınması ya da başarıya giden her yolun mubah olduğunu düşünerek hareket etmesi sonucunda ortaya çıkan çatışmanın yönetilebilmesi için yöneticilerin ve diğer örgüt üyelerinin uygun çözüm stratejilerini oluşturması gerekmektedir.

Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada bir teknoloji şirketinde, örgüt çalışanlarının ortaya koyduğu makyavelizm ve sinizm tutumlarının çatışma yönetim

stratejilerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma giriş haricinde beş bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde Makyavelizm kavramı ele alınmış ve makyalevist bireylerin özellikleri, bu özelliklerin örgüt açısından etkileri değerlendirilmiştir. İkinci bölümde sinizm kavramına ilişkin literatür sunulmuştur Bölüm içerisinde öncelikle sinizm kavramının kökeni ve özellikleri tanıtılmış, sinizmin boyutlarına ve kuramsal temellerine yer verilmiştir. Devam eden kısımlarda sinizmin türlerine değinilmiş ve sinizmin hem örgüt hem de birey açısından sonuçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde çatışma kavramı ele alınmıştır. Çatışma türlerinin açıklandığı bölümde; çatışmanın nedenleri ve muhtemel sonuçları, çatışma sürecinin genel hatları ve örgütsel çatışma üzerine bilimsel yaklaşımlara değinilmiştir. Bölümün son kısmında ise çatışma yönetim stratejilerine ilişkin alan yazından bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın beşinci bölümünde araştırmanın yöntemi üzerinde durulmuştur. Bölüm içerisinde araştırmanın amacı, problem ve alt problemler, model ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analiz teknikleri tanıtılmıştır. Altıncı bölümde ise analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

1. MAKYAVELİZM

1.1. Makyavelizm Kavramı

Niccolo Machiavelli, 1469 - 1527 yılları arasında yaşamış Floransa'lı bir diplomat olup Avrupa'nın çeşitli ülkelerine yaptığı gezilerde bu ülke liderlerinin yükselişlerini ve inişlerini doğrudan olarak gözlemlemiştir. 1513 yılında yazdığı ancak ölümünden 5 sene sonra, 1532'de basılabilen *Il Principe* (Prens) adlı eserinde, inandığı değerleri ve yeni bir kural sistemini anlatmıştır. Kitabın özgün adı Latince olup *De Principatibus* (Prenslük Konusunda) şeklindedir ancak yayıncının 1532'de Roma'da yaptığı baskıda bu başlık İtalyanca'ya dönüşerek *Il Principe* (Prens) olur (Machiavelli, 2000: 15). Bu kitapta gücü ele geçirmenin ve bu gücü elde tutmanın yolları anlatılmaktadır. Machiavelli şöhreti bu kitapla yakalayamasa da ölümünden çok sonraları, ismi kişisel çıkarlarla ilgili yeni bir sosyal öğreti stratejisi ile anılmaya başlamıştır. *Discourses* (Nutuklar) adlı eserinde ise Machiavelli'nin daha çok manipülatif olmayan temaların işlendiği gözlemlenir.

Makyavelizm ile ilgili birçok literatür çalışması vardır. Cinsiyet ile Makyavelizm arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yanı sıra, yaş ile Makyavelizm'i irtibatlandıran bazı araştırmalar da mevcuttur. Eğitim, gelir düzeyi, işte çalışma tecrübesi ve ailevi etmenleri de içeren diğer demografik faktörlerin Makyavelizm ile etkileşimini inceleyen çalışmalar çok fazla olmamakla birlikte bu konulara olan eğilimin arttığı da gözlemlenmektedir.

Makyavelizm üzerine ilk önemli insan davranışı çalışmaları ve Makyavelizm ile ilgili ilk akademik araştırmaları Christie ve Geis'in (1968'dan naklen Brown ve Guy, 1983: 94) yaptığı ve "Machiavelli'yi ciddiye almanın bazı sonuçları" adındaki makalelerinin de bu alanda bir ilk olduğu düşünülmektedir. Oysaki Richard Christie'nin bu tarihten 10 sene önce tıp öğrencilerinde otorite kullanma derecesine ilişkin çalışmalarında Makyavelizm kavramını ve Makyavelist kişilik tanımı ile Mach-IV testini kullandığı bilinmektedir (Coker, Greenberg ve Kosa, 1965: 1075). Otorite kullanma derecesine

yönelik olarak yürütülen üç ayrı çalışmada (Christie, 1958; Christie ve Cook, 1958; Christie ve Merton, 1958), Makyavelizm ifadesi literatüre girmiştir.

Christie ve Geis'in (1968) çalışmasında ise "Mach testleri" adı verilen -ve çalışmadaki katılımcıların da fikir birliğinde bulunduğu-, "sana yararı olduğu sürece, hiç bir kimseye, her hangi bir şeyi yapmaktaki asıl nedeni asla söyleme!" diye tanımlanabilecek bir temele oturtulan bir dizi geliştirilmiştir (Brown ve Guy, 1983: 95). Testte yüksek skor alanları "Yüksek Makyavelist" (high Machs), düşük skor elde edenleri "Düşük Makyavelist" (low Machs) diye tanımlayan bu testler, bireylerin davranış ve tavırlarındaki farklılıklar üzerine kurulmuştur.

Christie ve Geis (1970) diğer bir çalışmalarında ise Makyavelizm ile ilgili yapıyı bina ederken, politik ve dini açıdan aşırılığa sahip grupların liderlerinin, kendi amaçlarına ulaşmak için, izleyicilerini nasıl manipüle ettikleri üzerine odaklanmışlardır (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009: 219). Manipülatif taktikler kullanan liderlerin etik dışı davrandığı, alaycı ve çıkarıcı olduğu ve güvenilmez bir yapı sergiledikleri belirtilen bu çalışmadan sonra, Makyavelizm ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır.

Nitekim günümüzde Makyavelizm ile ilgili olan psikoloji literatüründe 300'den fazla kaynak bulunmaktadır. Ancak günümüzün çağdaş dünyası ile çok ilintili olmasına karşın Makyavelizm konusuyla ilgili çalışmalar, bir süre sonra giderek azalmıştır. Bu nedenle, bu alandaki yeni çalışmalar için geç kalındığı bile söylenebilir (Dahling ve diğerleri, 2009: 220).

Öte yandan, işletme bilimi ve örgütsel davranış konusu açısından basit ve genel bir tanımlama yapılacak olursa, Makyavelizm; bir bireyin pragmatik olma, duygusal mesafeyi koruma ve ulaşacağı sonucun kişisel tatminini sağlayacağına olan inanma derecesi olarak ifade edilebilir (Robbins, 1999: 59). Christie ve Geis (1970'dan naklen Dahling ve diğerleri, 2009: 227) ise Makyavelizmi, istenen amaçlara ulaşmak için güç, politika ve etkili davranışların kullanımını öneren sosyal bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Makyavelizmi; bireyin kendi isteği doğrultusunda hareket etmek için her şeyi yapmaya hazır olması (Nelson ve Quick, 1997) veya etik olmayan ve diğer bireyler üzerinde manipülatif izler bırakan davranışlar bütünü (Guterman, 1970) olarak gören tanımlamalar mevcuttur (Mandacı, 2007: 44). Öte yandan Ang (2000: 49) ise

Makyavelizm'i bir kişinin kendi başarısı için başkalarını kullanması anlamına gelen bir kişilik özelliği olarak görmektedir. Özler ve Mercan (2010: 155) ise Makyavelizm ile ilgili olarak literatürde net bir fikir birliği olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre Makyavelizmin kişilik özelliği mi olduğu, yoksa strateji olarak mı kabul edilebileceği belli değildir. Literatürdeki farklı yaklaşımlar nedeniyle Makyavelizmin ilişki kurma türü, sistem veya davranış biçimi olup olmadığı da tartışmalıdır.

Makyavelist skorları yüksek olan bireylerin daha manipülatif, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen ve diğer insanları ikna etmede daha başarılı olan bir yapı sergiledikleri gözlenmiştir. Bu analizin ışığı altında Makyavelizm, “diğer kimseleri kendi çıkarları için manipüle etme” biçimindeki sosyal bir davranış tarzı olarak da algılanabilir. Makyavelizm kantitatif, niceliksel bir özellik olarak düşünölmelidir. Herkesin başkalarını manipüle etme yeteneği vardır ancak bunun dereceleri de vardır. Bazıları bunu yapmakta daha istekli olmaktadır. Makyavelizmin manipülatif yapısını, sadece tek bir karakteristik özellik olarak düşünmek yerine, birçok karakterin etkisiyle oluşan ve sadece tek bir ölçekte incelenemeyen karmaşık bir yapı olarak düşünmekte fayda vardır (Robbins, 1999: 126).

1.2. Makyavelist Bireylerin Özellikleri

Makyavelist bireylerin kusursuz olmaya çabalamaktan daha çok başkalarının gözünde mükemmel gibi görünmeye odaklandıklarına ilişkin çalışmalar mevcuttur (Sherry, Hewitt, Beser, Flett ve Klein, 2006: 837). Solar ve Bruehl (1971: 1080) ise Makyavelist bireylerin, mükemmel görünmeye dönük çabalarının güçlü olmaktan değil de aslında güçsüzlüklerinden kaynaklanıyor olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Makyavelizmin, bireyler arası ilişkilerin çerçevesinde kalmadığını belirten Aziz (2004: 445), aynı zamanda klasik ahlâkî değerlere karşı da ilgisiz bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Yüksek Makyavelistlerin, insanları manipüle ederek bireysel hedeflerine ulaşmayı istedikleri için sahip oldukları bilgiyi kullanma ve iletişim yöntemleri geliştirme kabiliyetlerinin diğer bireylerden farklı olduğunu ileri süren Aziz (2004: 445), birlikte çalışılması gereken durumlarda Makyavelist kimseleri bilgiyi çevresiyle paylaştıklarını ancak rekabetin yüksek olduğu ortamlarda bilgiyi kendilerine sakladıklarını vurgulamaktadır.

Dingler-Duhon ve Brown (1987: 120), hem Makyavelist kadınların hem de Makyavelist erkeklerin başarılı bir şekilde uyarılma stratejileri geliştirdiklerini ancak cinsiyet açısından bu başarılı stratejilerin farklılıklar gösterdiğini iddia etmişlerdir. Buna göre, kadın Makyavelistlerin Kişisel Açıklama yaparak dolaylı bir şekilde çok başarılı manipülasyon yaptıklarını ancak Makyavelist erkeklerin bu kadar başarılı olmadıkları ileri sürülmektedir.

Arlow (1991: 68), daha etik bir düşünceye sahip olan kadınların erkeklere oranla daha az Makyavelist oldukları sonucuna ulaşmıştır. Makyavelist bireylerin diğerlerine göre etik algılarının farklı olup olmadığına ilişkin literatürdeki birçok çalışmanın bulgularına göre; etik algısı yüksek bireyler düşük olanlara göre daha az Makyavelist eğilimler taşımaktadırlar (Mandacı, 2007: 57). Jones ve Kavanagh (1996: 521) da yüksek Makyavelizmin, etik düşünceden yoksun kimselerde beliren bir davranış tipi olduğunu öne sürmüşlerdir. Christie ve Geis (1970) sosyal baskının yüksek Makyavelist bireyleri daha az etkilediğini ve bu bireylerin bu nedenle etik normlara daha az uyduklarını belirtmektedir (Dahling ve diğerleri, 2009: 221).

Al-Khatip, Robertson, Stanton ve Vitell (2002: 103) ise Makyavelistlerin topluma daha az bağlı bireyler olduğunu ve bu bağlılık eksikliğinin onları etik açıdan sorgulanabilir uygulamaları daha kolay kabul eder hale geldiklerini ileri sürmüşlerdir. Mandacı'nın (2007: 50) aktardığına göre Beu, Buckley ve Harvey'in (2003) etik karar verme üzerine yaptıkları çalışmada, bireylerin etik duyarlılıklarının onların Makyavelizm gibi kişilik özelliklerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hegarty ve Sims (1978: 454) ise yüksek düzeyde Makyavelist olan kimselerin daha az oranda etik davranışlara sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Makyavelizm ve etik düşünce, genellikle bir eksenin iki ayrı ucu gibi değerlendirilmiş (Özler ve Mercan, 2010: 156) ve Makyavelizmin etik temele yöneltilen en tehlikeli tehdit olduğu söylenmiştir (Mandacı, 2007: 53). Ancak Christie ve Geis (1970), Makyavelist kimselerin etik düşünceden yoksun olmadıklarını sadece geleneksel etik düşüncesiyle bağdaşmayan birtakım etik ilkelere göre harekete ettiklerini iddia etmektedirler (Dahling ve diğerleri, 2009: 222). Ayrıca, Makyavelist Liderler pazarlık ve ikna becerilerinin gerekli olduğu koşullarda son derece başarılı ve örgütler açısından faydalı da olabilmektedirler (Mandacı, 2007: 54). Nitekim Makyavelist bireyler durumun bilişsel ve zihinsel analizini yapıp kazanmaya yönelik rekabetçi

yöntemler oluşturmakta son derece iyidirler. Ancak yine de işletmeler için en faydalısı Makyavelist bakış açısının belirli sınırlar içerisinde tutulmasıdır (Mandacı, 2007: 54).

Kadınların Makyavelizm düzeylerini daha düşük ve etik algılarını ise daha yüksek olduğunu saptayan Mandacı'ya (2007: 82) göre bu durum zaten beklenen bir sonuçtur çünkü başkalarına ilgi gösterip öncelik tanıyan ve ilişkileri önemseyen yardımsever kadınların düşük oranda Makyavelist ve yüksek oranda etik eğilimli olmaları olasıdır. Güney ve Mandacı (2009: 97) da Makyavelist davranışlar arttıkça etik algılama düzeyinin azaldığını ifade etmişlerdir. Tekin (2008: 128) ise işletme sahiplerinin işletme içindeki etik tutumları ile satış personelinin Makyavelist tutumları arasında çok güçlü olmayan bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Buna göre, işletme sahiplerinin etik davranış gösterme eğilimleri azaldıkça satış elemanlarının Makyavelist tutumları artmaktadır.

Üniversite öğrencilerinden etik olmayan davranışlara sahip olanları, daha etik olan öğrencilerle karşılaştıran ve iki ayrı zaman dilimindeki değişimleri ölçen Tang, Chen ve Sutarso (2008: 251), psikoloji öğrencilerinde anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Buna karşın, maddiyata düşkünlük, para sevgisi eğilimleri görülen işletme öğrencilerinde Makyavelizm ile etik davranma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olabileceği bulgusuna ulaşmışlardır.

Makyavelizmi bir kişinin kendi başarısı için başkalarını kullanması anlamına gelen bir kişilik özelliği olarak gören yazarların (Ang, 2000: 51) olduğu yukarıda ifade edilmişti. Benzer bir şekilde Ergeneli (2006) de Makyavelizm'i örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özellikleri arasında kabul etmiştir. Ergeneli (2006) ayrıca, hedefe ulaşmak için tüm yolların mubah olduğu inancının Makyavelist kişileri, çok fazla kural olmayan durumlarda ve pazarlık gerektiren rekabetçi ortamlarda daha başarılı yaptığını da ifade etmiştir. Nitekim Makyavelizm ile rekabetçi davranışlar arasında doğru orantılı olmak üzere güçlü bir bağ olduğunu gösteren araştırmalar (Hunter, Gerbing ve Boster, 1982: 1301) da mevcuttur.

Örgütsel davranış alanında altı tane özelliğin önemli olduğunu ve "problem çözme tarzı, denetim odağı, otoriter, kendini gösterme ve Tip A - Tip B" gibi değerlerin yanı sıra Makyavelizmin de bu özelliklerden bir tanesi olduğunu öne süren yazarlar (Yıldız ve Erdoğan, 1998: 422) vardır. Robbins (1999: 97) ise benzer bir yaklaşım ile

Makyavelizmi örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özellikleri arasında saymıştır. Rayburn, Overby ve Hammond'un (2003: 119) çalışmasında ve Michael Rayburn ile Gayle Rayburn'un (1996: 1014) araştırmasında Tip A kişiliği taşıyan bireylerin daha Makyavelist olduğu bulgusu saptanmıştır. Makyavelist bireylerin kişilik özellikleri üzerine yapılmış birçok çalışmada bu bireylerin farklı özellikleri vurgulanmıştır.

Rim (1966: 43)'e göre yüksek Makyavelistler, düşük Makyavelistlerle karşılaştırıldıklarında çevreleri üzerinde daha çok kişisel kontrol uygulamakta ve daha çok kişisel risk almaktadırlar. Yüksek orandaki Makyavelistlerin düşük düzeydekilere göre daha çok risk alan bireyler olduklarına ilişkin literatürde pek çok çalışma mevcuttur (Allsopp, Eysenck ve Eysenck, 1991: 35). Yüksek oranda Makyavelist olan kişiler önce düşünüp sonra eyleme geçerken; düşük düzeyde Makyavelist olan bireyler önce eylemi gerçekleştirip daha sonra ise ne düşünmüş olduklarını anlamaya çalışmaktadırlar (Mandacı, 2007: 40; Özler ve Mercan, 2010: 156).

Hegarty ve Sims'in (1978: 455) simülasyon (benzetim) kullanarak yaptıkları çalışmalarda yüksek orandaki Makyavelistlerin, düşük düzeydeki Makyavelistlerden daha sık olarak rüşvet vermeye yeltendikleri görülmüştür. McHoskey, Worzel ve Szyarto (1998: 280) yüksek düzeyde Makyavelist olan kişilerin aldatıcı özelliklerinin kısa vadede işe yaramasına karşın onların bu kurnaz ve yönlendirici (manipülatif) yaklaşımlarının başkaları tarafından olumsuz yorumlanabileceğini ifade ederek Makyavelizm ölçekleri ile sosyopati ölçeklerinin aslında aynı kişilik özelliklerini ölçtüklerini vurgulamışlardır. Makyavelizmin, sosyopatlığın daha hafif bir durumu olarak düşünülebileceği iddiasına destek veren Wilson, Near ve Miller'in (1998: 210) araştırmasında, her ne kadar sosyal ilişkilerde başarılı olsalar da yüksek oranda Makyavelist bireylerin aldatıcı, manipülatif ve çıkarıcı özelliklerinden dolayı sömürücü ve istismarcı bireyler olarak algılandıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Andrew, Cooke ve Muncer (2008: 1205) ise psikopatlığın, Makyavelizmin aşırı bir formu olarak düşünülebileceğini iddia etmişlerdir. McHoskey, Worzel ve Szyarto (1998: 205) da Makyavelizm ile psikopati arasında paralellik kurmuştur. Makyavelizmin paranoya ile ilintili olduğunu söyleyen çalışmaların (Christoffersen ve Stamp, 1995: 68) yanı sıra, narsisizm ile Makyavelizm arasında bağ kuran araştırmalar (Tourigny, Dougan, Washbush ve Clements, 2003: 1040) da mevcuttur.

Bakır, Yılmaz ve Yavaş'ın (1996: 1013) ulaştığı sonuçlar, Makyavelizm ile depresyonun aynı yönlü ilişki içinde bulunduğunu göstermektedir. Sullivan ve Allen'in (1999: 150) yürüttüğü çalışmada ise şizofreni hastası olan erkek bireylerin düşük Makyavelist özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Bu sonucu beklediklerini ifade eden bu yazarlar, Mach - IV testi ile Makyavelist Zekâ Hipotezi arasında benzerlikler bulunduğunu da ifade etmişlerdir. Sullivan ve Allen (1999: 149); şizofreni hastası erkeklerde eğitim düzeyinin azalmasıyla birlikte Makyavelist özelliklerin arttığı sonucunu da elde etmişlerdir.

Mazza, De Risio, Tozzini, Roncone ve Casacchia'nın (2003: 267) araştırmasında şizofreni hastalarının başkalarını etkileme taktiklerini ve manipülasyon yapma stratejilerini kullanmada, Makyavelist bireylerin aksine, yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle Mazza ve diğerleri (2003: 268) şizofreni ile Makyavelizm arasında ters yönlü bir ilişki olabileceğini belirtmişlerdir. McHoskey'in (1999: 280) araştırmasında ise yüksek oranda Makyavelist olan bireylerin anti- sosyal oldukları ve yabancılaşma düzeylerinin de yüksek olduğu bulgusu saptanmıştır.

Jones ve Paulhus (2009: 99), öç almaya odaklı intikam davranışları ile Makyavelizm arasındaki benzerliklerin, Makyavelizm ile klinik psikopati ilişkisi çalışmalarında görüldüğünü belirtmişlerdir. Öz-Denetim (self-monitoring) ile Makyavelizmin, aldatmaya ve yönlendirmeye uygun davranış türleri olduğu söylenebilir ve her ikisi arasında paralel bir ilişki olabilir (Corral ve Calvete, 2000: 12).

Jones ve Paulhus (2009: 95) de Öz-Denetim ile Makyavelizmin bazı ortak bazı özellikleri olduğunu ve sosyal manipülasyon yapmanın da bunların başında geldiğini söylemişlerdir. Ickes, Reidhead ve Patterson (1986: 58), Makyavelizm ile Öz-Denetim davranışı arasında çakışan, ortak noktalar olduğunu düşünmüşler ve buna yönelik bir araştırma yapmışlardır. Buna göre yüksek oranda Makyavelist olan ve Öz-Denetimi yüksek olan kişiler, başkalarını etkileyip olumlu bir izlenim bırakmakta başarılı olan ve duygularını kontrol edebilen kimselerdir.

Ickes, Reidhead ve Patterson (1986: 60), Makyavelizmin asimilasyoncu etki yönetimine uygun olduğunu, buna karşın Öz-Denetim davranışının ise uzlaştırıcı etki yönetimi ile birlikte düşünülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Yüksek düzeyde Makyavelist olan bireylerin, amaçlarına ulaşmak için alaycı bir dil (sarcasm)

kullandıkları belirlenmiştir (Rockwell, 2006: 6). Rockwell'in (2006: 13) araştırmasında Makyavelizm ile Öz-Denetim ve alaycı dil kullanımı arasında aynı yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Denetim Odağı (Locus of Control) ile Makyavelizm arasındaki ilişki üzerinde çalışan Mudrack (1990: 126), Makyavelizm ile Dışsal Denetim Odağı arasında anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Buna göre Makyavelist olan kimseler, iç etmenlerden daha çok dışsal etkenlerin hayatlarını ve olayları yönlendirdiğini düşünmektedirler. Makyavelist kişilerin Dışsal Denetim Odaklı bireyler olduğunu belirten Jones ve Paulhus (2009: 95), yüksek oranda Makyavelist olan kişilerin diğer kimseleri zayıf kişiler olarak düşünüp onlara alaycı bir bakış açısıyla bakmaktadırlar. Denetim Odağı ve Makyavelizm arasındaki paralellik, başka çalışmalarda (Gable, Hollon ve Dangelo, 1990: 345; Gable ve Dangelo, 1994: 602) da görülmektedir. Latif (2000: 36), Makyavelist öğrencilerin Dışsal Denetim Odaklarının yüksek olduğunu saptamıştır. Diğer taraftan, İçsel Denetim Odaklı kişilerin Makyavelizm skorları ise düşük çıkmıştır. Aynı çalışmada öğrencilerin Makyavelizm puanları ile Ahlâkî Düşün Gücü (Moral Reasoning) arasında ters bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (2000: 37).

Liu (2008: 238), Makyavelizm ile bilgi ve deneyim paylaşma isteği arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bilişsel açıdan empati kavramının karşıtı olabilecek en iyi kavramın Makyavelizm olduğunu söyleyen Andrew, Cooke ve Muncer'in (2008: 1204) araştırmalarında, Makyavelizm ile empati davranışları arasında ters yönlü bir bağıntı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Austin, Farrelly, Black ve Moore'un (2007: 182) araştırmasında Makyavelizm puanları ile Duygusal Zekâ (EI: Emotional Intelligence) arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Chen ve

Sutarso (2008: 251), Makyavelizm ile maddiyata düşkünlük (para sevgisi) arasında bir bağıntı olduğunu saptamışlardır. Makyavelist bireylerin amaçlarına ulaşmak için uygun olmayan yöntemler kullandıklarını ifade eden Rogojan (2009: 20), bireylerin Makyavelist davranışları ile aykırı davranma olasılıkları arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedir.

Niccolo Machievelli'nin ileri sürdüğü görüşler aslında siyasetin güncel hayattaki pratik konularıyla ilgili olup özellikle de insan doğası hakkındaki görüşleri ve siyasal olayların analizinde kullandığı yöntemler tartışma kaynağıdır. Bu tartışmalar,

Makyavelizmin bir kişilik çeşidi olarak kabul gördüğünün delili sayılabilirler. Öte yandan, Makyavelizmin bir kişilik özelliği olmak yerine, kişilerarası ilişki tarzı olarak ele alındığı da görülmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995: 56).

Rekabetçi kültürlerde Makyavelist davranma eğiliminin yüksek olduğunu ifade ettikleri araştırmalarında Yıldız ve Erdoğan (1998: 421), işbirlikçi (toplulukçu) ve kolektivist bir anlayışa sahip olan Türk kültüründe ise orta kademe yöneticilerinin Makyavelist davranış sergileme puanlarının düşük olduğunu öne sürmektedirler. Örgüt içinde güce sahip bireyler, politik davranış sergilerken gizli amaçlara sahip olabilir ve gizli yöntemleri kullanabilirler. Bu durumdaki insanların politik davranış sergilemelerinde, güç güdüsü, Makyavelist kişilik, kontrol odağı, risk alma ve kişisel güç önemlidir (Porter, Allen ve Angle, 1981: 135). Başarma ve güç elde etme güdüsü, rekabetçi davranmayı hızlandırmaktadır. Tekin'e (2008: 41) göre, McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi ile Makyavelist davranış arasındaki ilişki, örgütlerdeki politik davranışları anlamaya yardımcı olabilir. Politik davranış gizli amaçları ve yöntemleri kapsar ve insanların politik davranmalarında güç güdüsü, Makyavelist kişilik, kontrol odağı, risk alma ve kişisel güç gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Yıldız ve Erdoğan'a (1998: 421) göre, sadece McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi değil aynı zamanda Douglas McGregor'un X teorisi de Makyavelizm ile yakından ilişkilidir.

McGregor'un X teorisindeki varsayımlar ile Makyavelist davranışlar arasında, insan doğası açısından bir paralellik vardır. Machiavelli'nin, "insanların aslında bencil ve korkak olduğunu ve bu nedenle de insanların korktuklarına daha çok hizmet ettikleri" yönündeki ifadesinin, McGregor'un X teorisini akla getirdiği ileri sürülebilir.

Bazı araştırmalarda (Dingler-Duhon ve Brown, 1987: 118; Harrell, 1980: 219; Pandey ve Rastogi, 1979: 223), istenilen sonuçlara ulaşmak için yüksek Makyavelistlerin; stratejik kişisel ifşa (Kişisel Açıklama), yağcılık ya da yıldırma gibi şeyleri de içeren birtakım etkileme taktikleri kullandıkları tespit edilmiştir. Maksatlı sokulganlığı (ingratiation), bir astın örgüt içinde yer alan üstleriyle olan ilişkilerindeki çekiciliğini artırmak için yapmış olduğu dürüst olmayan girişimler olarak tanımlayan Zin, Ahmad, Nhag, Ismail, Abdullah ve Ibrahim (2011: 185), bu davranışların Makyavelist yaklaşım ile olan benzerliklerine dikkat çekmişlerdir.

Bir bireyin Makyavelizm düzeyinin onun etki taktiklerini kullanmasını etkileyen temel öğelerden birisi olduğunu belirten Yaylacı (2006: 98), yüksek düzeyde Makyavelist olan çalışanların sert, katı etkileme stratejisi kullanımına yönelerek kendi yöneticilerinin desteğini kazanmaya çalıştıklarını iddia etmektedir. Öte yandan, yumuşak, ılımlı etkileme stratejisinin kullanımında da Makyavelizm vardır. İlimli stratejiyi tercih eden yüksek düzeydeki Makyavelistler, düşük oranda Makyavelist olanlara göre özellikle göze girme taktiğini daha çok kullanmaktadırlar (Yaylacı, 2006: 103).

Wolfson (1981: 330) yüksek orandaki Makyavelistlerin, düşük düzeydeki Makyavelistlere oranla daha az yardımsever oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu arada, Makyavelist bireyler ile özdeşleştirilen fırsatçılık ve etik dışı olmak gibi kimi davranışlar, zaman içinde destek görüp, grupça kabul edilebilir ve nihayetinde kurum kültürüne nüfuz edip kendine yer edinebilir (Anand, Ashforth ve Joshi, 2004: 45).

Bu bölümde Makyavelizm kavramına ilişkin kuramsal çerçeveye ve makyavelist bireylerin genel özelliklerine yer verilmiştir. Bundan sonraki bölümde sinizm kavramı örgütsel yaklaşım çerçevesinde ele alınacaktır.

2. SİNİZM

Bu alt bölümde, kavramsal kökeninden yola çıkılarak sinizm kavramının tanımı, özellikleri, boyutları, kuramsal temelleri ve türleri açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Sinizmin Kökeni

Temeli antik Yunan'a dayanan bir düşünce okulu ve yaşam şekli olan sinizm (kinizm, sinisizm) kavramı, bir anlayışa göre 'köpek' anlamına gelen 'kyos' kelimesinden türemiştir. Diğer bir anlayışa göre ise doğasal yaşamı tercih eden, toplum kurallarına aykırı davranan, kötü bir kılıkla yaşamayı tercih eden ve uygarlığı küçük gören bu bireylerin kendilerine verilen köpek ismini özümsemesiyle ortaya çıkmıştır (Hançerlioğlu, 1999: 76).

Kinizm (sinizm), ilk Sofist Gorgias'ın daha sonra da Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'in öğretileridir. Antisthenes'e göre dünyevi zevklerden erdem sayesinde uzak durulur ve böylelikle gerçek mutluluğa ulaşılabilir. Ayrıca Antisthenes, sıkıntı çekmeyi ve çok çabalayarak bir şeyler elde etmeyi mutluluğa tercih etmiştir. Bireyin böylece daha dayanıklı olacağına inanmaktadır (Gökberk, 2000: 49).

Kinizme ün kazandıran ve kinizmin yayılmasını sağlayan Diogenes' dir. Diogenes, insan ihtiyacının en aza indirgenmiş olduğu bir yaşam tarzını benimsemiştir ve tüm dünya nimetlerinden uzak kalarak yaşamını bir fiçi içerisinde sürdürmüştür. Diogenes'e gündüz vakti elinde yanan fenerle niçin dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" cevabını vermiştir. Aslında bu cevap, sinizm kavramını eleştirel bir biçimde tanımlamaktadır. Ayrıca Diogenes, Sinop'ta bir gencin yanına yaklaştığında genç onu sopayla döverek yanından uzaklaştırmıştır. Yaşanan bu olaydan dolayı Sinik felsefesinin "köpeksi" adını almasında Diogenes'in payının olduğu düşünülmektedir, (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284; Hançerlioğlu, 1999: 77).

Kinik(Sinik) felsefesine göre bireyler, ahlaki değerler, normlar ve sosyal yaşam kurallarını kabul etmezler. Doğa yaşamının kurallarını kendilerine yaşam tarzı olarak kabul ederler. Temel ilkesi erdem olan kinik felsefesine göre birey, yaşamını

özgürlüğüne ve iç bağımsızlığına odaklanmış bir biçimde sürdürür. Erdem kavramının özü bilgidir. Bireyin bilgili olduğu sürece, tüm ihtiyaçlarından sıyrılacağı öngörülmektedir. Bu noktada birey kendi kendine yetebilmeyi başardığında artık, erdem sahibi ve kimseye muhtaç olmayan bir birey haline dönüşmüş demektir (ansiklopedi.turkcebilgi.com/Sinizm, 27.01.2017). Sinizm kavramının altında barındırdığı inanç ve yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008):

- İnsanların genellikle bencil ve aşağılık olduğu kanaati.
- Gerçek niyetlerle verilen söz ve vaatlerin birbiriyle örtüşmemesi, davranışların altında yatan niyetlerin farklı olduğuna inanma ve bu niyetlere asla güvenmeme. Örneğin; bir siyasetçinin ekonomik veya siyasal yeniliklerine inanmama, seçmenlerin de zekâ seviyelerine güvenmeme.
- Hayatın geneline olumsuz ve karamsar bir bakış açısıyla yaklaşma.
- Çevredeki bireylerle alay etme ve onları aşağılama.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi sinizm felsefesine göre bireyler, doğanın şartlarına göre yaşamakta ve ahlaki değer ve normları reddetmektedirler. Temel prensibi erdem olan sinizme göre birey, yaşamını özgürlük ile sürdürmektedir. Bilgi ile elde edilebilecek olan erdem sayesinde birey, ihtiyaçlarından uzaklaşacaktır. Çünkü birey, erdem sahibi olduğu takdirde kendi kendine yetebilmeyi başarmış olacaktır.

2.2. Sinizm Kavramı

Sinizm kelimesi, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'nde kinizm kelimesi ile aynı anlama gelmekte ve şu şekilde açıklanmaktadır: "İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes' in öğretisi, kinizm" (Türk Dil Kurumu, 2013).

Andersson ve Bateman (1996: 450)'e göre sinizm; bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal sözleşme veya kuruma güven duymama ve hüsrana, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla karakterize edilen genel veya özel tutumdur. Tokgöz ve diğerlerine (2008: 285) göre ise sinizm; bireylerin özellikle açığa vurulmamış hedefler hakkında olayları, kötümser ve aşağılayıcı bir biçimde açıklama durumudur. Birey, kendi çıkarlarını korumak amacıyla başkalarıyla ilgilenerek işlerini idare etme eğilimi içerisindedir.

Eski Yunan felsefesinde sinizm kavramı, dünya zevklerine sırtını dönme ve dünya işlerinden kendini uzak tutma anlamına geliyorken; günlük hayatta, açık sözlü olma ve işlere mert bir tavırla yaklaşma anlamına gelmektedir (Ulaş, 2002: 827). Bir diğer tanıma göre sinizm kavramı, nefret, sinir, sıkıntı ve utanç duyma gibi psikolojik öğeleri ve olumsuz duyguları sergilemektir (Abraham, 2000: 269).

Sinik, bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşündüklerine inanan ve herkesi çıkarıcı olarak gören kişi iken; sinizm, bunu açıklayan düşünce sistemidir. Sinizmde bireyler, doğruluk, samimiyet ve içtenlik gibi ilkelerin çıkarlara kurban edildiğine inanmaktadırlar. Sinizmin yakın anlama geldiği sözcükler, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluktur. Modern yorumlamaya göre sinizmin ön plana çıkan anlamı, eleştiren, zor beğenen ve kusur bulan bireydir (Erdost ve diğerleri, 2007: 517).

Sinizm; Smith, Pope, Sanders, Allred ve O'Keefe (1988) tarafından bir kişilik özelliği ve Meyerson (1990) tarafından bir duygu olarak tanımlanmasına rağmen; birçok çalışmada, bir nesneye yönelik tutum olarak tanımlanmıştır (Andersson ve Bateman, 1996: 450). Sinizm tutumu, teorik ve deneysel biçimde ruhsal yapılardan farklı olarak biliniyorken; devamlı sinizm, negatif duygulanım ve şüphecilik ile sınırlı değildir. Örgütsel ortamda sergilenen sinizmin, ortam içerisinde çeşitli faktörlere maruz kalma durumunu değiştirmek için diğer sinizm türlerine göre daha yumuşak ve duyarlı olduğu görülmüştür (Rubin ve diğerleri, 2009: 680).

Sinizm kavramı, bir veya birden çok nesneye yönelik algılanan güvensizlik, hayal kırıklığı veya horlama tutumu ve örgüt için kabul edilen küresel bir yaklaşımdır. Ancak, çalışanların sosyal değişim beklentilerinin ihlali, birinden diğerine genelleme yapılabildiği ölçüde önemlilik arz etmektedir (Andersson, 1996: 1397). Örgütsel ortamda sinizm, uzun çalışma saatleri, işin yoğunlaşması, etkisiz liderlik ve yönetim, işyerinde yeni fırsatlar, sürekli küçülme ve kuruluşların kademe azaltması sonucunda işçi-işveren ilişkilerinin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Örgüte yönelik olumsuz duygu, düşünce ve duygular gibi tutumlarla bağlantılı olan sinizm, çevresel faktörlere bağlı olarak değişebilen bireysel ve sosyal tecrübelerin geçmişine bir cevaptır. Bu doğrultuda sinizm, karamsar ruh haliyle örgüte gelen bireylerin duygularıyla birlikte, bu duyguların örgütsel tecrübelerle biçimlenmesi olarak tanımlanabilir (James, 2005: 70; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 640-641).

Örgütsel açıdan sinizm, kişinin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tavır sergilemesi ve örgütü güçlü bir şekilde eleştirmesi olduğu için sinizmin 3 bileşenden oluştuğu söylenebilir. Bu bileşenler şu şekildedir (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346):

1. Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inanç duyma.
2. Örgüte karşı olumsuz duygu hissetme.
3. Bu inanç ve hissiyatlarla tutarlı olacak şekilde örgüte yönelik eleştirel ve aşağılayıcı eğilim içerisinde olma.

Sinizm ile ilgili tanımlar Tablo 2.1’de kronolojik olarak sıralanmıştır.



Tablo 2. 1. Sinizme Yönelik Tanımlar (Naus, 2007: 15-24).

YAZARLAR	YIL	TANIM
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik bilgi, samimiyet ve iyilikle örgütsel kararlar, eylemler veya prosedürlerdeki özgecilik davranışının reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencillik ve aldatmacanın insan doğasının özünde olduğunu genel bir inanç olarak yansıtan kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otorite ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir çalışma tutumu değil; aynı zamanda hayatın bütününe olan bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte yapılacak örgütsel değişikliklerde başarısız olunacağı ve bu değişikliği yapan yöneticilerin beceriksiz ve/veya tembel oldukları inancını içerisinde barındırmaktadır.
Andersson	1996	Sinizm, hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla veya bunların tamamının güvensizliği ile şekillenen bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere yönelik genel ve özel tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişime yönelik sinizm, değişim liderlerinde inanç kaybı, bu liderleri beceriksiz ve tembel olarak nitelendirme ve gelecekteki değişim çabalarının başarı olasılığı hakkında karamsarlık duymayı içerisinde barındırmaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inançtan oluşan tutumdur. Aşağılayıcı ve eleştirel davranışları, örgüte karşı olumsuz duyguları içerisinde barındırmaktadır.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, bir kişiye düşmanca bir şekilde şüphe duymayı, iftira etmeyi ve o kişiye duyulan güvensizliğin en güçlü seviyelerini içeren ahlaki karar almanın hem genel hem de özel tutumu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inançtır.
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizliğin bir öyküsüdür. Sinizm öykülerinde, yönetimin uygulamalarına yönelik hayal kırıklıkları derin bir şekilde ifade edilir.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Sinizm, bir psikolojik çıkış ve çözülme biçimi olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar veya eylem için başka birisinin ifade veya ima edişine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkındaki olumsuz yorum ve duyguları ve özellikle de, fiili karar verme üzerinde örgütün değer tablolarının olumlu etkisinin inkar edilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, örgütler ve diğer toplumsal kurumların ahlaki değerlerden yoksun olduğuna ve sadece kendilerine hizmet ettiğine olan inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, eylemlerin ve güdülerin eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi sonucu oluşan bir tutumdur.

Özetlemek gerekirse sinizm, bireylerin davranışlarının niyetleri ile tutarlı olmadığı, yalan söyleme, bencil davranma, nefret etme, iftira atma ve öfkelenme gibi olumsuz davranışların sergilendiği düşünce sistemidir. Bu düşünce sistemine göre bireylere şüphe ile yaklaşılmalıdır ve onlara asla güvenilmemelidir. Ayrıca, hiçbir birey sadakat duyulmaya layık değildir ve her zaman bireyleri kötü bir gelecek beklediğine inanılmaktadır.

2.3. Sinizmin Özellikleri

Sinizm, hem birey hem de örgütler açısından önemlidir. Çünkü sinizm kavramı, örgüt açısından çeşitli avantajları içerirken; aynı zamanda çelişkileri içerisinde barındırır. Örgütsel sinizme yönelik Amerika'daki bir banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre; sinizmin çalışanlara ilgi gösterilmemesi sonucu oluşan bir tepki olduğu ortaya çıkmıştır. Sinik çalışanlar, örgüte az olumlu duygu hisseden ve hüsrana uğramış bireylerdir ve performanslarında düşüşe sebep olan bu memnuniyetsizliği dışa vurmamaktadırlar (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 642).

Örgütsel sinizmin avantajlı yönleri ise şu şekildedir (Dean ve diğerleri, 1998: 347):

- Sinizm bir özellik olarak değil, durum olarak görülmektedir.
- Sinizm, belirli bir meslek veya meslekte sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranıştan oluşan yapıyı içerisine almaktadır.
- Sinizm, nesnel olarak geçerli veya doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir ancak öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir.
- Sinik bireylere diğer bireylere nazaran daha az hükmedilebilmektedir.
- Sinik bireyler, bireysel çıkarlar ve yanılmaya karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmişlerdir.

Kanter ve Mirvis'e göre (1989), örgütsel sinizm ile çalışanların çeşitli iş alanı ve sanayiye ilişkin karşılıklı güvensizlik ve düşmanlık ortamının oluşması sonucu, en alt kademedен en üst kademeye olacak şekilde toplumun her kesiminde sinizm tutumunun olduğu görülmektedir (James, 2005: 24). Bu bakımdan, sinizmin sadece bireye veya sadece örgüte ait bir özellik olmadığı söylenebilir.

Sinizm, örgüt ortamındaki olumsuz insanların örgüte kattığı olumsuz duygularla birlikte; bu duyguların deneyimler yoluyla paylaşılmasını da içermektedir. Bir

anlamda sinizm, deneyimlerle gelişen bir tutum olduğundan dolayı hiçbir birey sadece kendi kararıyla sinik olmaz (Brown ve Cregan, 2008: 680). Örgütsel ortamda sinizm şu şekilde meydana gelmektedir: İş ahlakı güçlü olan örgüt çalışanları, çok çalışma eğilimi içerisindedirler. Örgütte çalışanlardan birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Çalışanda örgüte katkı sağlamak amacıyla adil davranarak karşılığını vermektedir. Beklentileri karşılamakta yetersiz olan örgüt, çalışanlarda hüsrana ve hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Böylece, sinizm meydana gelebilmektedir (Naus, 2007: 27) .

Örgüt içerisindeki sinik bireyler, diğer bireylere nazaran daha çok tanınmakta ve etrafındaki insanlar tarafından hoş görülme eğilimindedirler. Bu bireyler, ünlü çizgi film kahramanı Dilbert ile özdeşleştirilmiştir. Dilbert, iş yaşamını sayısız örgütsel gariplikler, hevesler ve çılgınlıkların olduğu hücrelerinde geçiren acıklı bir figürdür. Yani Dilbert, örgüt ve iş yaşamına umutsuz bir bakış açısıyla yaklaşmıştır (Naus, 2007: 2-3).

Örgütlerdeki sinik tutuma sahip çalışanlar, örgüt hakkında olumsuz tutumlara sahip olan bireylerdir. Bu bireyler, örgütlerini sürekli küçük düşürme, eleştirme ve kötüleme eğilimi içerisindedirler. Örgüt içerisinde istediği yere gelememiş veya vizyonunu gerçekleştirememiş bireyler olan sinik çalışanlar, sürekli örgütten beklentilerinin olmadığını vurgulamaktadırlar. Bu tutumların yanı sıra örgütlerdeki sinik çalışanların diğer olumsuz özellikleri de şu şekilde sıralanabilir: Tükenmişlik, dalgınlık, vurdumduymazlık, düşüncesizlik, sevgisizlik, yabancılaşma, kayıtsız kalma, istifa etme, ümitsizlik, güvensizlik, kuşku duyma, küçümseme, hayal kırıklığı, tepeden bakma, düşük performans, bireylerarası anlaşmazlık, devamsızlık, iş devir oranı ve depresyon (Öncer, 2009: 5).

Sinik çalışanlar, genel olarak tüm örgütlerde görülmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalara bakıldığında, Amerikan vatandaşlarının yaklaşık %50'sinin sinik birey olduğu görülmektedir. Yani, örgütlerin genelinde sinizm tutumu yaygındır ve sinik birey oranı sürekli artmaktadır (Bommer ve diğerleri, 2005: 736). Sinik çalışanlar, örgütün tamamıyla yoğun bir şekilde ilgilenecek; örgüt problemlerine yönelik çözümler, stratejiler ve dikkat edilecek hususlar geliştirmektedirler. Ayrıca, örgütsel değişime daha az iyimser bakış açısıyla bakan bu çalışanlar, örgüt problemlerinin neden kaynaklandığını belirlemede önemli rol oynamaktadırlar. Yani, örgütsel

değişim için harcanan çabaların büyük bir çoğunluğuna sinik çalışanlar katkı sağlamaktadırlar (Bommer ve diğerleri, 2005: 748-749).

Yöneticiler, örgütlerde sinizmi azaltmak veya engellemek için önemli rol oynamaktadır (Treadway, 2004: 500). Örgütlerde çalışan bireylerin deneyimlerinden dolayı sinizm oluşuyorsa, yönetimin çalışanları hoşnut etmesi için ekstra çaba sarf etmesi gerekmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 680). Sinizm sürekli yayılan bir tutum olduğundan dolayı yöneticiler ve örgütler, çalışanlardaki olumsuz izlenim ve tutumları yok etmeli, çalışanları olumlu tavırlar sergilemeye teşvik etmeli ve çalışanların toplumsal konulara olan eğilimlerini artırmalıdır (James, 2005: 24).

Örgüt içerisindeki sinik bireyler, olumsuz tutumlarıyla avantajlar ile birlikte birçok dezavantajı da beraberlerinde taşımaktadırlar. Ancak, genel olarak dezavantajlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle, gerek örgütlerin gerek yöneticilerin sinizm tutumunun yok edilmesine yönelik önlemler alması gerekmektedir. Böylelikle, örgüt çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı sağlanarak performanslarında artış elde edilebilir. Bu da örgütün kendini daha ileri noktalara taşımasını kolaylaştırabilir.

2.4. Sinizmin Boyutları

Sinizm, bireyin istihdam edildiği örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumlardır. Bu tutumlar, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998: 345). Çalışmamızın bu bölümünde de sinizm kavramının bu 3 boyutuna yer verilmiştir.

2.4.1. Bilişsel Sinizm

Dean ve diğerleri'ne (1998) göre inanç yoluyla düşünülen ve yaşanan bilişsel sinizm, örgütün samimiyetinin reddi, bencillik ve aldatmacanın insan doğasının özünde olduğu inancı, örgütün vicdansız olduğu ve kendine hizmet ettiği ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu veya belirtilen nedenlere güvensizlik olarak ifade edilir (Naus, 2007: 25).

Bilişsel sinizm, insan eylemleri ve güdülerindeki iyilik ve samimiyete inanmama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sinik bireyler, adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi ilkelerin eksikliğinden dolayı, örgüt uygulamalarının kendilerini aldattıklarına

inanmaktadırlar (Özler ve diğerleri, 2010: 49). Liehr ve diğerlerine (2000: 114) göre, kızgın duyguların ve agresif dışavurumların arkasında bilişsel sinizm ve davranışsal saldırganlık vardır. Sinik inançlar arkasında da duygusal öfke ve davranışsal saldırganlık vardır.

Bilişsel sinizm, küçük görme, kınama gibi olumsuz duygular sonucu ortaya çıkar ve bireyin örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik inancını ortaya koyar. Dürüstlük, Oxford İngilizce Sözlüğü'nde şu şekilde tanımlanmaktadır: Ahlaki ilkelerde sağlamlık, erdemli ve karakter sahibi olma, özellikle gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet. Sinizmin bilişsel boyutu ile sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerdeki sinik çalışanların inançları şu şekilde sıralanabilir (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346):

- Örgütsel uygulamalar, örgütlerdeki adalet, doğruluk ve samimiyet gibi ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerdeki bireyler, tutarsız ve güvenilmez davranışlar sergilemektedir.
- Örgütlerdeki bireyler, gerçek niyetleri dışında davranışlar sergilerler. Bu nedenle, bireylerden samimiyet yerine hile yapmaları beklenir.
- Örgütlerdeki bireyler, dürüstlük, adalet gibi ilkeleri kişisel çıkarlara feda ederler ve vicdansız davranışlar doğru olarak kabul edilir.

Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi bilişsel sinizm, bireyin düşüncesi ve inancı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani birey, gerek bireylerin gerek örgütlerin adalet, dürüstlük, içtenlik gibi erdemlerden yoksun olduğuna inanır ve bu nedenle onlara asla güvenilmemesi gerektiğini öne sürer. Ayrıca, bireylerin maaş artışı, terfi gibi maddi çıkarlarını, kişilik, erdem sahibi olma gibi manevi değerlerine tercih ettiklerine inanılır.

2.4.2. Duyuşsal Sinizm

Sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal sinizm, örgüte yönelik hissedilen olumsuz duyguyu ortaya koyar. Sinizm, düşünülen ve inanılan bir şey olduğu kadar, aynı zamanda hissedilen bir duygudur. Örgüt için objektif bir yargı olmayan duyuşsal sinizm, birçok duygusal tepkiyi içerisinde barındırmaktadır. Örneğin, örgüt içerisindeki sinik bireyler, örgütlerini düşündüklerinde sinirlenebilir, gerilim yaşayabilir, utanabilir, endişelenebilir veya bıkkınlık yaşayabilirler. Çeşitli olumsuz

duygularla ilişki içerisinde olan bu sinik bireyler, örgütlerini kendi kurallarına göre yargılayarak kusurlu bulduklarında, kendilerini örgüte karşı üstün bulurlar. Bu durumdan da, gizli bir haz duymaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Sinizmin duyuşsal boyutundaki unsurlar, Andersson (1996)'ın "çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu" tanımında ön plana çıkmaktadır. Andersson, bu unsurları bir araya getirerek geliştirdiği sinizm kavramı ile literatüre büyük katkılar sağlamıştır (James, 2005: 6).

Duyuşsal sinizm, hüsrana, hayal kırıklığı ve karamsarlık gibi duygusal şekildeki kavramsallaştırmalarda 'hissedilen varlık' olarak gösterilmektedir (Naus, 2007: 25). Gerginlik, kızgınlık, endişe ve tahrik gibi duyguları içeren duyuşsal boyutta, bu duyguların yönetimi çalışanların bilişsel kaynaklarını yok edebilir. Bu duygular, üst yönetimin davranışları da dâhil olmak üzere örgüt için bağlılığı ve motivasyonu azaltabilir (Kim ve diğerleri, 2009: 1437-1438). Bu boyut, olumsuz sonuçların tutum sahibi bireyler için sinik tutumlar olduğunu göstermektedir ve psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik arasındaki ilişki aracılığıyla oluşmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627).

Özetlemek gerekirse duyuşsal sinizm, içerisinde duygusal tepkileri barındırır ve öfke, endişe, utanç, bıkkınlık gibi olumsuz duygularla ilişki içerisinde. Çalışanların örgütleri hakkında hissettikleri bu olumsuz duyguların, onların işlerine yönelik düşüncelerini şekillendirdiği söylenebilir. Bu sinizm boyutunda bireyler, diğer bireyleri kendi doğrularına göre yargılamaktadır ve bu doğrular dışında davranan bireyleri kusurlu olarak görmektedir. Bu bireylerin diğer bireyleri kusurlu olarak görmesi, onların kendilerini üstün görmelerine neden olabilir. Üstün görme duygusunun da sinik bireyleri, kendilerini beğenen ve övülmeyi seven bireyler olmaya ittiği söylenebilir.

2.4.3. Davranışsal Sinizm

Sinizmin son boyutu olan davranışsal sinizm, örgütü aşağılama, küçük görme gibi olumsuz ve eleştirel davranışları içermektedir. Örgütlerdeki sinik bireyler, geleceğe dair eylemlere yönelik karamsar tahminlerde bulunabilirler. Örneğin sinik çalışanlar, kaliteye yönelik bir girişimin başladığı anda biteceğine yönelik yorum yapabilirler.

Sinik bireylerde en belirgin davranış eğilimi, örgüte yönelik ağır eleştirilerdir. Bu ağır eleştiriler, örgütün dürüstlük, samimiyetten yoksun olduğuna inanma şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanlar ayrıca, sinizm tutumlarını ifade etmede sıklıkla alaycı mizahı kullanırlar. Sinik çalışanların örgütsel olaylarda örgütsel bütünlüğün sağlanıp sağlanmadığına yönelik yorumları, onların davranışsal eğilimlerini ortaya koymaktadır. Örneğin, sinik çalışanlara göre sadece çevresel konularla ilgilenen örgütlerin amacı, halkla ilişkiler çalışması yapmaktır. Sinik çalışanlar, düşüncelerini söylemek yerine yüz ifadeleriyle de ortaya koyabilirler. Bu yüz ifadeleri de sırtma, dudak bükme, alaylı ve bilge bakışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Aşağılayıcı sözler ve davranışlar, birey için herhangi bir anlama sahip olmayan örgütü daha az hissetmeyle ve örgüte olan daha az duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Örgütü ve üst yönetimi kötüleyen çalışanlar, olağanüstü çaba harcamazlar hatta işin gereği olan çaba düzeyini bile azaltabilirler. Bu çalışanlar, değişim ilişkisinden rahatsızlık duyarlar ve kötü iş performansı sergilerler (Kim ve diğerleri, 2009: 1438). Çalışanların yaptıkları 'eylem' olan davranışsal sinizm, düşmanca eleştiri ve iftira atma, değişim liderlerinde inanç kaybı ve bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal sözleşme veya örgütlere yönelik güvensizlik gibi kavramsallaştırmalar için anahtardır (Naus, 2007: 25).

Görüldüğü gibi davranışsal sinizm, bireylerin inanç ve düşüncelerinin davranışlarına yön vermesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bu boyutta hissedilen duyguların dışavurumu yaşanır ve bu duygular, gözlenebilir hareketler haline gelir. Bu hareketler, eleştirme, dalga geçme, şikâyet etme gibi sözlü şekilde ifade edilebildiği gibi; sırtma, küçümseyici bir biçimde gülümseme, anlamlı bakışmalar gibi sözsüz bir şekilde de sergilenebilir.

2.5. Sinizmin Kuramsal Temelleri

Sinizm kavramını oluşturan kuramsal temeller, beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı şeklinde ortaya konulabilir.

2.5.1. Beklenti Kuramı

Motivasyon kuramları içerisinde yer alan gereksinim/kapsam kuramları, insan gereksinimleri ve bu gereksinimleri giderme isteğinin davranışları yönlendirdiğini varsaymaktadır. Bazı araştırmacılar ise gereksinimleri gidermek için davranışta bulunmanın yanı sıra, amaca ulaşmaya dair beklenti içerisinde olma gerekliliğini ileri süren motivasyon kuramları geliştirmişlerdir. Bu kuramlardan en çok kabul göreni, Vroom'un "Beklenti Kuramı"dır. Bu model daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilerek daha ayrıntılı bir hale getirilmiştir. (Eroğlu, 2009: 432).

Vroom'un beklenti kuramı, güdüleme kuramı olarak yaygın kabul görmüş bir modeldir. Üç ana faktörün sonucu olarak oluşan beklenti kuramının ilk faktörü, amaca ulaşmaya yönelik arzunun gücü; ikinci faktör üretkenlik ile amaca ulaşma arasındaki ilişkinin farkında olma ve son faktör de bireyin, üretkenliğini artırabilmesi için yeteneklerinin farkında olmasıdır (Eren, 2000: 514).

Victor H.Vroom'a göre model, valens (valence), beklenti ve araçsallık olmak üzere üç kavramdan oluşmaktadır. Bu kavramlar şöyle açıklanabilir (Eroğlu, 2009: 432-434):

Valens (valence): Tercih edilirlilik anlamına da gelen bu kavram, bireyin belirli bir çaba sonucunda elde edeceği ödüle yönelik verdiği pozitif veya negatif bir değerdir. Bu değer -1 ile + 1 arasında değişmektedir. Bireyin ödüle verdiği değer, ödülün ihtiyacı karşılama derecesini de ortaya koymaktadır. Yüksek valens değeri, bireyi daha çok çaba sarf etmeye teşvik ederken; düşük valens değeri, arzulanan sonucu elde etmemeyi, elde etmeye göre daha fazla tercih etmeyi gerektirmektedir.

Beklenti: Bireyin belirli bir çaba sarf etme sonucunda ödül elde etme olasılığı algısıdır. Çaba sarf ederek ödül elde edeceğine inanan birey, sürekli daha fazla çaba sarf etme eğilimi içerisinde olacaktır. Beklentiyi 0 ile 1 arasındaki değerlerin ifade ettiği söylenebilir. Kısacası beklenti, çaba ile birinci derecedeki sonuç arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Araçsallık (instrumentality): Birey, belirli bir çaba ile ancak belirli bir ödül elde edebilir. Araçsallık, bireyin birinci seviyedeki sonuçlar ile ikinci seviyedeki sonucu elde etme olasılığına yönelik algısıdır. Bireyin elde ettiği sonuçlar seviye şeklindedir. Araçsallık, seviyeler arası ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örneğin birinci seviyede, çaba sarf eden bireye ödül olarak maaş artışı yapılmakta veya birey terfi ettirilmiştir.

Birinci seviye olan maaş artışı ve terfi, ikinci seviyedeki sonucu elde etmek amacıyla kullanılan bir araçtır. Yani maaş, bireyin geçimini sağlaması için bir araç görevini üstlenmektedir.

Vroom'un beklenti modelini örgütünde kullanmak isteyen yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Birey için önemli olan sonucun hangi çeşit ve düzeyde olduğu belirlenmelidir.
- Örgüt için arzulanan davranış ve performansın türü belirlenmelidir.
- Performans ve ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır.

Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi beklenti kuramı, bireyin çeşitli tutumlar ve davranış biçimlerinden kendisi için önemli olanı seçebilme görüşünü ortaya koymaktadır. Yani bireyin arzuladığı sonuca ulaşmak için verdiği çaba sonucunda elde edeceği yararın, bu çabanın maliyetinden fazla olması durumunda bireyin çaba göstermeye devam edeceği söylenebilir.

Porter ve Lawler'in beklenti kuramında ise bir işteki günlük performans (amaçları ve görevleri yerine getirme), bireyin çaba sarf etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Fakat performans, bireyin yeteneğinden (bilgi ve beceriler) ve görevlerin nasıl algılandığından (amaçların ne ölçüde anlaşıldığı, gerekli aktiviteler ve görevin diğer unsurları) da etkilenmektedir. Performans, sırayla içsel ödüller (başarma ve kendini gerçekleştirme gibi) ve dışsal ödüller (çalışma koşulları ve durumları gibi) için öncülük olarak görülmektedir. Bu ödüller, bireyler arası eşitliğin ve iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Hoontz ve Weinrich, 2006: 294). Örgütsel sinizm tutumu ile beklenti kuramı arasındaki ilişki incelendiğinde, kişisel çıkarlara (bencillik) dayanan beklenti kuramının sinizm ile ilişkisi olduğu görülmektedir. (Kalağan, 2009: 50).

James (2005: 11), beklenti kuramının, dışsal faktörleri göz önünde bulundurduğundan dolayı sinizmin doğasını ve gelişimini açıkladığını öne sürmektedir. Bireyler, geleceğe yönelik maaş artışı, terfi, tanınma, takdir kazanma gibi olumlu beklentiler içerisinde olduklarında kendilerini güvende hissedebilirler. Örgütün bu beklentileri karşılama gerekmektedir. Ödül şeklindeki bu beklentilerin karşılanmadığı bireyler, örgütüne yönelik olumsuz beklenti içerisinde olacaktır. Yani beklenti kuramı ile bireylerin olumsuz beklentileri sonucunda oluşan sinizm tutumunun birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

Beklenti kuramının ilişkili olduğu bir diğer kavram da örgütsel değişim sinizmidir. Bu sinizm türü, bir bireyin örgütün değişime yönelik verilen emeğin boşa gideceği, örgütün değişim için yeterli düzeyde bilgi ve kavrama yeteneğine sahip olmadığı ve sonuçta amacına ulaşamayacağına yönelik inancını ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında, geleceğe karamsar bir bakış açısıyla yaklaşan sinik bireylerin olumsuz beklentiler içerisinde olduğu söylenebilir.

2.5.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, birey davranışlarının altındaki niyetleri anlamaya çalışan bir kuramdır. Bireyin davranışları, kendi kişisel özellikleri veya içerisinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. Kişisel özelliklerden kaynaklanan davranışlar, kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Çevresel koşullardan kaynaklanan davranışlar ise, çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM7/1024/unite12.pdf, 01.03.2017).

Atfetme kuramına göre bireyler, ilk önce nedenleri ortaya çıkarmak için güdülenirler, daha sonra, bundan sonraki davranışları buldukları nedenlere dayandırır ve en son olarak ta bu süreçleri yönlendiren kurallar ve prensipler olduğunu ileri sürerler. (Duman, 2004: 6).

Atfetme kuramı, örgütlerde çalışanları değerlendirmek amacı ile geliştirildiğinden dolayı örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar, liderlik statüsünde bulunan bireyler tarafından değerlendirilmektedir. Örgütsel değişim yapıldığında, bu statüde bulunan bireylerin cinsiyetleri, ırkları, görünüşleri, kültürleri, bireysel ve kişisel özellikleri önemli rol oynamaktadır. Bu kuram, başarısız bir sonuç ortaya çıktığında çalışanların bu sonucu bir nedene bağlamasını anlamak amacıyla örgütsel sinizme uygulanmaktadır. Çalışanlara göre örgüte yönelik çabalar sahte olabilir veya yetkili olmayan kişiler karar alabilirler. Yani, sinizmin olumsuz atıflar ile değişime yönelik çabaların boşuna olduğu girişimleri içeren bir tutum olduğu söylenebilir (James, 2005: 11- 12).

Weiner atfetme kuramında, bireyin kendi başarısı veya başarısızlığının arkasında birçok faktörün olduğunu ileri sürmektedir (Chen ve diğerleri, 2009: 181). Weiner'a göre bireyler, başarısız bir durum ile karşı karşıya kaldıklarında birçok nedensel atıfta

bulunurlar. Öfke, umut ve sempati gibi duygulara yol açan beklentilere de bu nedensel atıflar yol açmaktadır. (Eaton, 2000: 18).

Weiner'ın modelinde başarısız bir durumla karşılaşıldığında örgüt sorumlu tutulduğundan dolayı, örgütü suçlayan bireyler ortaya çıkmaktadır. Bu kuramda, olumsuz ve başarısız durumlardan örgütün sorumlu olduğu fikri egemen olduğundan dolayı örgütsel sinizm ile atfetme kuramı arasında ilişki olduğu söylenebilir.

2.5.3. Tutum Kuramı

Tutum, herhangi bir birey veya nesneye yönelik belli bir süreç sonucunda oluşan olgudur. İki temel özelliğe sahip olan tutumların ilk özelliği uzun süreli olmasıdır. İkinci özelliği ise, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlara sahip olmasıdır. Tutum objesine yönelik bilgiler, algısal tepki ve düşünceler, inançlar, atfedilen değerler bilişsel boyutu oluştururken; coşkulu ve duygulu tepkiler duyuşsal boyutu oluşturmaktadır. Belli bir durum karşısında bireyin sergilediği davranışlar ve eğilimler ise davranışsal boyutu ortaya koyan unsurlardır (Tutar, 2013: 152).

Olson ve Zanna (1990)'a göre tutum kuramı, tutumlar ve sinizm davranışları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkiler açısından tutumlar, en başından beri örgütsel sinizm ile ilgili araştırmalarda etkili olmuştur. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)'a göre örgütsel sinizm, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutumdur. Böylece tutum kuramının, örgütsel sinizme yönelik teorik çerçeve oluşumuna katkılar sağladığından dolayı önemli görülmektedir. (James, 2005: 12).

Tutum objesine karşı olumlu veya olumsuz verilen tepkiler, tutumun yönünü oluşturmaktadır. Olumlu tutumlar sonucunda olumlu duygular oluşuyorken, olumsuz tutumlar sonucunda da olumsuz duygular oluşmaktadır. Bireyler, örgütlerine karşı olumsuz duygular hissettiklerinde sinizm ortaya çıkmaktadır. Sinizm tutumunun yönü olumsuz olduğundan dolayı bireylerin, örgütlerinden uzaklaşma eğilimi içerisinde olacakları söylenebilir.

Tutumlar, bireylerarası ilişkilerde tutarlılık ve düzenlilik sağlanmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanılan olaylar ve deneyimler sonucunda oluşan tutumlar, bireylere diğer bireylerle olan ilişkilerini düzenlemesi ve çevresini değerlendirmesi olanağını sağlar. Bireyin geçmişteki davranışlarından yola çıkılarak

diğer davranışlarının tahmin edilmesi sonucunda bireyin tutarlı olduğuna inanılır. Eğer davranışlar tahmin edilemiyorsa ve verilen tepkiler çelişkiliyse bireyin tutarsız olduğuna karar verilir ve bu bireyin güvenilir bir birey olduğu kanısına varılabilir. Genel bir ifade ile bir bireyin güvenilir bir bireye olumlu tutumlar beslemesi beklenemez. Böylelikle bu bireyin, sinik bir bireye dönüştüğü söylenebilir.

Tutumların yoğunluğu, bireylerin duygusal eğilimleri ve psikolojik durumlarını ortaya koyar. Tutumlar ile duygulardaki yoğunluk birbirine paralellik göstermektedir. Çünkü tutumlar, duygulara yansımaktadır. Bir bireyin yaptığı iyiliklere karşı diğer bireyin nankörlük etmesi, o bireyin duygularının olumludan olumsuzla dönüşmesine sebep olacaktır. İşte bu noktada iyi bir birey, sinik bir birey haline dönüşebilir.

2.5.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, sosyal davranışın önerildiği değişim sürecinin sonucudur. Bu değişimin amacı, faydaları maksimize ve maliyetleri de minimize etmektir. Bu kurama göre, bireyler sosyal ilişkilerin potansiyel yararları ve risklerini tartarlar. Riskler, ödüllere ağır bastığı zaman, bireyler bu ilişkilerini sona erdirebilir veya terk edebilirler. Maliyetler, bireyler açısından bir ilişki içerisinde para, zaman ve çaba harcamak gibi olumsuz şeyleri; faydalar ise, dostluk, arkadaşlık, eğlence ve sosyal destek gibi olumlu şeyleri içermektedir. Aslında bu kuram, bir ilişkinin ne kadar değerli olduğunu belirlemek için faydaları almayı ve maliyetleri minimize etmeyi önermektedir. Maliyetler, faydadan daha büyük olduğunda olumsuz ilişkiler ortaya çıkarken; faydalar maliyetlerden daha büyük olduğunda olumlu ilişkiler ortaya çıkmaktadır (<http://psychology.about.com/od/sindex/g/socialexchange.htm>, 02.12.2016).

Blau'ya (1964) göre sosyal değişim kuramı, açık bir biçimde ifade edilemeyen ancak çalışanlar ve örgütler arasında var olan, ihlal edilmesi durumunda olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunluluklardır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:777). Bu kurama göre sosyal değişim, örgütün çalışanların mutluluğu için yatırım yapmasıyla ve çalışanların bunu doğru bir şekilde algılamasıyla başlar ve devam eder (Rhoades ve Eisenberger, 2002:703). Bir örgüt çalışanı örgütün kendisine iyi davrandığını algılasa, çalışan da örgütüne karşı iyi davranmaya çalışır (Mimaroglu, 2008: 36). Böylelikle, örgüt ortamında sinizm tutumunun sergilenmediği görülür.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 627), sosyal değişim kuramı ile örgütsel sinizmin teorik desteğinin sağlandığını ileri sürmektedirler. Bu kuram, yöneticilere güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, iş sözleşmesi özellikle de psikolojik sözleşme davranışlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Bu davranışların yoksunluğu sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar da sinizm kavramını ortaya çıkarmaktadır. Böylece, örgütsel sinizmin çalışanlara verilen söz ve vaatlerin ihlal edilmesi, çalışanların genel beklentilerinin ihlal edilmesinin sonucu olarak ortaya çıkan bir tutum olduğu söylenebilir.

2.5.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilen duygusal olaylar kuramı, örgütlerdeki duygusal deneyimlerin sebeplerini ve sonuçlarını araştıran bir kuramdır. Bu kuramda bireylerin duygularını ve duygusallığını yönetmek amacıyla sosyal psikoloji, kişisel psikoloji ve örgütsel psikolojiden elde edilen bilgiler bir araya getirilerek kullanılmaktadır. İşe yönelik bilişsel değerlendirmeler ile işe verilen duygusal tepkiler arasındaki farka dikkat çeken bu kurama göre; duygusal davranışlar sadece bilişsel değerlendirmeler ile ölçülmemelidir, bunun yanında duygusal tepkiler de ölçülmelidir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005: 167).

Örgütlerdeki bireyler, meydana gelen olaylara duygusal tepkiler gösterirler ve bu tip olaylardan da duygusal deneyimler elde ederler. Bu bireyler, sinirli, hüsrana uğramış, gururlu veya mutlu olabilirler. Yani, bu çeşitli tepkilerin çeşitli anlamlara geldiği söylenebilir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005: 168). Ortaya çıkan bu duygusal tepkilerin, sinizmin duyusal boyutunu oluşturan tepkiler olduğu söylenebilir. Yani, duygusal olaylar kuramı, örgütlerde sinizmin nasıl geliştiiği sorusuna bir cevap olarak düşünülebilir.

2.5.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir ve bu kuramda çalışanların sinik tutumlar sergilemelerinin altında yatan nedenlere odaklanılmıştır. Kuram, örgütsel sinizme neden olan olayların tanımlanmasından ziyade, örgüt çalışanlarının bu olayları nasıl yorumladığını ve bu yorumların sinizm üzerindeki etkisini incelemektedir.

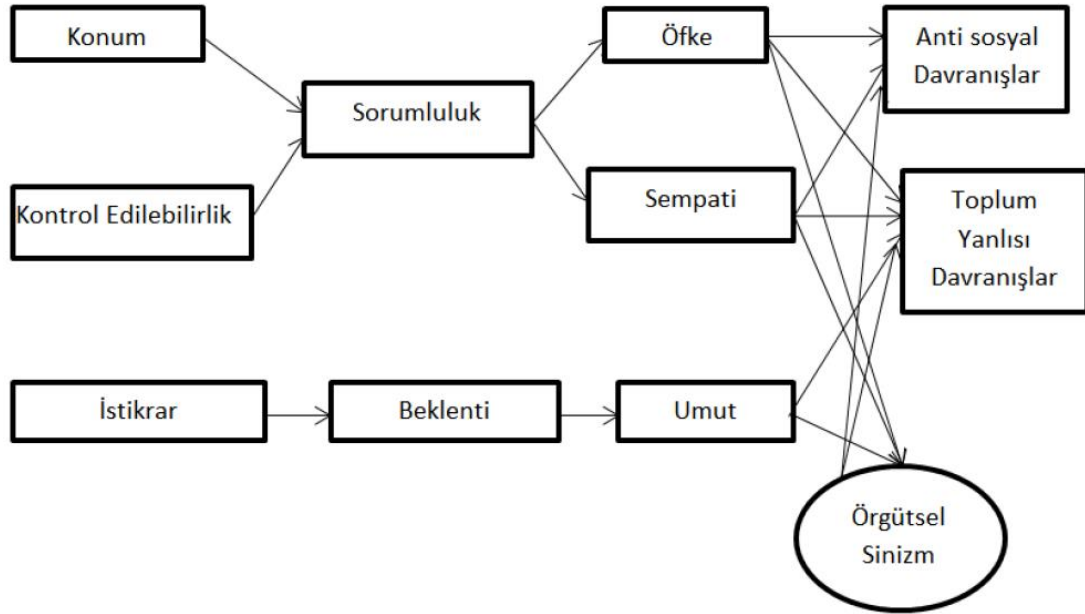
Sosyal güdülenme kuramına göre ilk önce olayın sonuçlarının altında yatan nedenler araştırılır. Daha sonra olay, bulunan nedenler ışığında incelenir. İncelemeler sonucunda elde edilen bilgiler, sorumluluk kararları almayı ve geleceğe yönelik beklentiler geliştirmeyi sağlamaktadır. Bu kararlar ve beklentilerde, gelecekteki davranışları belirleyecek olan olumlu veya olumsuz duygulara yol açmaktadır. Geleceğe yönelik hangi davranışların sergilenmesi gerektiği ve bu davranışların nasıl tahmin edileceğini öğrenmek amacıyla nedensel yorumlar yapılmaktadır.

Weiner 'ın sosyal güdülenme kuramında yer alan; konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar şeklindeki üç temel faktörün açıklaması aşağıdaki gibidir (Eaton, 2000: 1314):

- 1. Konum:** Olayların, içsel veya dışsal faktörlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını algılama durumudur. Örgüt içerisinde verilmiş olan kararlar, içsel faktörlerde vurgulanmaktadır. Örneğin, işten çıkarılma gibi olumsuz bir olay yaşandığında; çalışan, bunu örgütün kâr oranını artırmak amacıyla yaptığını düşünebilir. Örgüt dışından kaynaklanan durumlarda ise, dışsal faktörler vurgulanmaktadır. Burada da, işten çıkarılma durumu olduğunda çalışan, bu durumun örgüt dışındaki kötü ekonomik koşullardan kaynaklandığını düşünebilir.
- 2. Kontrol Edilebilirlik:** Olayların, bireyin idaresi veya kontrolü altında olup olmadığını algılama durumudur. İçsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Çalışan, işten çıkarılmaların içsel kontrol edilebilir faktörlerden kaynaklandığını düşünürse (örneğin, çalışan örgütün kâr oranını artırmak amacıyla çalışanları işten çıkardığını algılasa ve daha olumlu tedbirler alınabileceğine de inanırsa), bu durumdan örgütü sorumlu tutacaktır. Eğer çalışan, işten çıkarılmaların dışsal kontrol edilemez faktörlerden kaynaklandığını düşünürse (örneğin, çalışan örgüt dışındaki kötü ekonomik koşullar sebebiyle örgütün zor durumda olduğunu algılasa ve işten çıkarma haricinde başka çare kalmadığını düşünürse) örgütü daha yumuşak bir dille eleştirecektir.
- 3. İstikrar:** Bir olayın, gelecekte tekrar yaşanıp yaşanmayacağına yönelik olasılık anlamına gelmektedir. Çalışan, işten çıkarılmaların örgütün kâr oranını artırmak amacıyla uyguladığı bir strateji olduğuna inanırsa; çalışan için bu durum istikrarlı bir faktör olacak ve örgüt daha fazla para kazanmak istediğinde büyük olasılıkla tekrarlanacaktır. Eğer çalışan, ekonomik faktörlere verilen cevabın işten çıkarılma

olduğunu düşünürse; ekonominin orta düzeyde gelişmesi bekleneceğinden dolayı bu durum çalışan tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır.

Eaton, Weiner'ın sosyal güdülenme kuramını göz önünde bulundurarak örgütsel sinizme yönelik bir model (Şekil 4) geliştirmiştir. Modelde konum ve kontrol edilebilirlik arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Konum ve kontrol edilebilirlik faktörleri sonucunda verilen sorumluluk kararları, olumlu veya olumsuz duygulara neden olmaktadır. İşten çıkarma durumundan sorumlu olan örgüte karşı çalışan öfke duyacaktır. Eğer, örgüt işten çıkarma durumundan sorumlu değilse çalışan örgüte karşı sempati duyacaktır. İstikrar faktöründe ise geleceğe yönelik beklentiler gelişmektedir ve bu beklentiler olumlu olduğunda çalışan geleceğe umutla bakacaktır; olumsuz olduğunda ise gelecek hakkında karamsar bir bakış açısına sahip olacaktır.



Şekil 2. 1. Weiner (1985)'m Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Sinizm Modeli (Eaton, 2000: 20).

Modele göre, örgütsel sinizm tutumu ortaya çıktığında bireyin ya anti sosyal davranışlar ya da toplum yanlısı davranışlar sergilediği görülmektedir. Çalışanların işten çıkarılma gibi kötü bir durumla karşı karşıya kalması onların öfkelenmesine sebep olabilir. Öfkelendiklerinde ise örgütü kötü bir şekilde eleştirme, aşağılama, bağırma, yalan söyleme, çevresine karşı duyarsız olma gibi anti sosyal davranışlar sergileyebilirler. Örgütün işten çıkarılma durumundan sorumlu olmaması durumunda da çalışanın empati yapma, anlayışlı olma, sempati duyma gibi toplum yanlısı

davranışlar sergilediği söylenebilir. Modelde genel olarak çalışanın yaşadığı olumsuz bir olay karşısında hissettiği olumsuz bir duygu ile sergilediği olumsuz davranışlar arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Yani, anti sosyal davranışların sadece öfkeden kaynaklanmadığı aynı zamanda çalışan sinizmi ile de alakalı olduğu söylenebilir (Kalağan, 2009: 54).

2.6. Sinizm Türleri

Örgütsel sinizmin, iş yaşamındaki sinizm türlerinin bir araya getirilerek oluşturulan bir kavram olduğu görülmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 342). Bu nedenle sinizm türleri, temel olarak birbirinden farklı değildir ve birbirleriyle örtüşmektedir (Öncer, 2009: 3-4). Bununla birlikte örgütsel sinizmin beş farklı türü olduğu söylenebilir. Bunlar: Kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmdir.

2.6.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insan doğasında bulunan ve bireyler için istikrarlı bir özellik olan sinizm türüdür. Bu sinizm türü, insan davranışlarının olumsuz olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Kişilik sinizminde birey, insanları hor görmekte, alaycı bir şekilde aşağılamakta ve diğer bireylerle zayıf ilişki içerisine girmektedir. Bu sinizm türünün temel felsefesi ise, dünyanın dürüst olmayan, suça göz yuman, sosyal etkileşimden hoşnut olmayan, umursamaz ve bencil olan insanlarla dolu olduğu düşüncesidir. Dolayısıyla kişilik sinizmine sahip bireylerde, aşırı şüphecilik ve güvensizlik durumu vardır. Bu şüphecilik ve güvensizlik durumu sonucunda bireyler doğrudan agresiflik davranışı göstermeseler bile, duygu ve davranışlarını kızma, gücenme, öfkelenme, üzülme ve hile yoluyla gösterebilirler (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmi üzerine yürütülen çalışmalarda bu sinizm türünün, genel sinizm ile aynı anlama geldiği görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289). Ancak örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi yapı olarak birbirinden ayrılmaktadır. Örgütsel sinizm, bireylerde sinik tutumlar oluşmasına sebep oluyor iken; kişilik sinizmi, bireylerin kişiliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Kişilik sinizmi, psikolojik bir hastalık olan sinizmin bir türü olarak da düşünülebilir. Bu sinizm türü, Cook ve Medley (1954)'in düşmanlık ölçeğinin bir parçasıdır ve insan

davranışlarının tümüne yönelik sinizm tarafından karakterize edilir. Bazı bireylere göre bu tür, sinizmin bir türü değildir. Ancak, örgütlerdeki insan davranışlarının üzerine de yansıtıldığından dolayı bu türün sinizmin genel düzeyini etkilemesi mümkündür (Delken, 2004: 15).

Kişilik sinizmi, sinizmin diğer türlerinin kaynağı olabilir. Kişilik yapıları nedeniyle sinik özelliğe sahip olan bireyler, hayata karamsar bir bakış açısıyla yaklaştıklarından dolayı büyük bir olasılıkla adaletle daha duyarlı olacaklardır. Örneğin, toplum tarafından kusur olarak görülen bir durumu kabullenememe/reddetme toplumsal sinizme, böyle bir olay olmadığı halde kendisine haksızlık yapıldığını düşünme çalışan sinizmine, iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimi kötü olarak algılama örgütsel değişim sinizmine ve yeteneklerini rahatça sergileyebileceği ortamın kendinden esirgendiği düşüncesi mesleki sinizme neden olabilmektedir (Abraham, 2000: 284).

Özetlemek gerekirse kişilik sinizmi, belirli nedenler sonucunda oluşmayan, bireylerin özünde bulunan ve bireyin kendine özgü belirgin özelliklerinden kaynaklanan sinizm türüdür. Kişilik sinizminde bireyler, çevresindeki bireyler iyi olsalar dahi onları sinisi, yalancı ve art niyetli bireyler olarak algılamaktadırlar. Bu olumsuz algılamalar da bireylerin diğer bireylere olan güvenini yok edebilir ve çevresine agresif tavırlar sergilemesine neden olabilir.

2.6.2. Toplumsal Sinizm

Peterson (1994) toplumsal sinizmi, birey ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali olarak tanımlamaktadır (Pitre, 2004: 11). Bu psikolojik sözleşmenin ihlali, güven veya inanç ihlali olarak düşünülebilir. Kendilerini haksızlığa uğramış olarak gören bireylerin güvenleri sarsılmaktadır ve bu bireyler, diğer bireyleri sürekli sorgulama eğilimi içerisine girmektedirler (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 58). Kendi beklentileri karşılanmayan bu bireyler, toplumsal sinizm yaşadıklarından dolayı iş arkadaşlarının başarılarını kıskanırlar ve onların başarıları takdir etmek yerine alay etme, kuruma yabancılaşma gibi davranışlar sergilerler (Abraham, 2000: 272).

Örneğin, Amerikan rüyası Amerikan hükümeti ile vatandaşları arasında yapılan toplumsal sözleşmedir. Ev sahibi olma, iş güvenliğini sağlama, çocuklarının üniversite eğitimi alabilmelerini sağlama, refah düzeyini artırma gibi beklentiler, bir çalışanın

rüyasını ortaya koymaktadır. Hükümet ile vatandaşlar arasındaki bu sözleşmenin ihlali, kaçınılmaz bir sonuçtur (Abraham, 2000: 271). Bu sözleşme ile hükümet vatandaşlarına, bağımsızlık, mülkiyet hakkı ve bireysel özgürlük gibi birçok konuda söz vermektedir. Bu konular da vatandaşların hükümetlerine bağlı olduklarını gösteren beklentilerdir (Pitre, 2004: 11).

Kanter ve Mirvis'e (1989) göre toplumsal sinizm, hükümet ve şirketlere güvenmeyen bireylerin olduğu ülkelerdeki örgütlerde meydana gelen sinizmin bir türüdür. Yönetimi kolay olan bu sinizm türü, istikrarsız olunan durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ajzen (2001) çalışmasında, insanların olumlu ve olumsuz tutumlara veya tutumsal kararsızlığa sahip olduklarını ileri sürmektedir. Yani, bir birey yöneticisine karşı sinik olabiliyorken; onun liderlik özelliğine hayranlık duyuyor da olabilir. (Delken, 2004: 17).

Toplumsal sinizm ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sinizm türü, çalışanların örgütlerine daha da bağlı olmasını ve daha çok mutlu olmalarını sağlar. Toplumsal sinizme sahip bireylerin beklentileri gerçekçi olduğundan dolayı, stresli iş yaşamının sonucu olarak hayal kırıklığına uğradıklarında daha az acı çekmektedirler. Bu bireyler, şüpheciliğin yüksek olduğu örgütlerde de muhtemelen zarar görebilirler (Abraham, 2000: 287).

Psikolojik sözleşme, taraflar arasında yazılı veya sözlü bir şekilde ifade edilmeyen ve karşılıklı olarak algılanabilen yükümlülükler şeklinde tanımlanabilir. Örgüte yönelik güven, bağlılık ve adalet algıları ile ilişkili olan psikolojik sözleşmede bir nevi sosyal mübadele gerçekleştirilmektedir. Örgüt ve çalışanlar arasındaki bu mübadelede taraflardan biri beklentileri yerine getirmediğinde ise psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkmaktadır. Bu ihlal algısı sonucunda birey, olumsuz tutumları içerisinde kapsayan bir savunma mekanizması geliştirmekte ve karşısındaki bireye öfkelenmekle birlikte ihanet ve hesap sorma eğilimi içerisine girmektedir. İşte bu noktada, toplumsal sinizm ortaya çıkmaktadır. Toplumsal sinizm, gerek çalışanlar açısından gerek örgütler açısından nadiren olumlu olarak görülmesine rağmen çoğu zaman olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Örgütteki bireylerin birbirlerinin haklarına saygılı olması, örgütlerin çalışanlarına değer ve destek vermesi ile birlikte elde ettiği kazanımlarını çalışanları ile paylaşması, çalışanlarda adalet ve güven algısının gelişmesine yardımcı olacağından dolayı toplumsal sinizmin olumsuz sonuçlarını önleyici önlemler olabilir.

Ayrıca, örgütlerde psikolojik sözleşmenin zamanla değişime uğrayabileceği, bu değişim sürecindeki köklü değişimlerin taraflardan birini zor durumda bırakabileceği ve bu zor duruma direnme durumuyla karşılaşılabilmesi ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ihtimali azaltmak adına örgütler, beklentileri karşılayacak düzeyde politika ve prosedürler belirleyerek şeffaflık ve eşitlik algısının oluşumunu sağlayabilirler.

2.6.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, bir çalışanın, yöneticilerine, örgütüne, çalışma arkadaşlarına ve diğer objelere duyduğu güvensizlik ve uğradığı hayal kırıklığı nedeniyle sergilediği olumsuz tutumdur (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Andersson (1996: 1397-1398)'a göre çalışan sinizmi, “bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutum” olarak tanımlanmaktadır.

Çalışan sinizmi, örgütlerdeki üst düzey yönetimde yer alan çalışanlara ve bölümlere yönelik tutumdur. Çalışan sinizminde vurgulanan nokta “eşit olmama duygusu”dur. Örgütlerdeki sinik çalışanları diğer çalışanlardan ayırma açısından çalışan sinizmi önemli rol oynamaktadır. Kanter ve Mirvis (1989), çalışanların iletişimde, çalışma saatlerinde ve koşullarında eşitlik sağlandığında sinizmin engellenebileceğini öne sürmektedir. (Abraham, 2000: 272). Çalışan sinizmi, düşük örgüt performansı, yöneticilere verilen yüksek ücret ve ani işten çıkarmalar (Dean ve diğerleri, 1998: 344) ve uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, istenmeyen yeni görevler, örgütlerde kademe azaltma ve küçülme, etkin olmayan liderlik ve yönetim sonucunda ortaya çıkmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Çalışan sinizmini psikolojik sözleşme ihlali konusu içerisinde inceleyen Andersson (1996: 1395) ile Andersson ve Bateman (1997: 449), psikolojik sözleşmenin, bu sinizm türünün nedenlerinin ve sonuçlarının açıklanmasına yönelik teorik çerçevenin oluşumuna önemli katkılar sağladığını ileri sürmektedir. Andersson (1996), çalışanın örgütüne ve çevresindeki faktörlere karşı beslediği tutumlar üzerinde durmaktadır. Bu faktörlerin belirlenip incelenmesi sonucunda yönetici, sinizmin olumsuz sonuçlarının ortaya çıkarılmasını sağlayacak ve sinizm tutumunun hafifletilmesine yardımcı olacaktır (James, 2005: 25).

Feldman (2000: 1290-1294), çalışan sinizmi ile üzerinde durduğu ikilemleri, çalışanların kariyerlerini yönetmeleri esnasında yaşadıkları ikilemler ve kariyer yönetimi yapan örgütlerin yaşadıkları ikilemler olmak üzere iki şekilde sınıflandırmıştır.

- 1. Çalışanların kariyerlerini yönetme esnasında yaşadıkları ikilemler:** Girişimci olmak isteyen genç yöneticilerin çoğunlukla, deneyimi veya sermayesi yoktur. İş dünyasında ayakta kalabilmek ve devamlılığı sağlayabilmek için, yetenek sahibi olmak ve coğrafi hareketliliğe ayak uydurabilmek önemlidir. Ancak, bu coğrafi hareketliliğe ayak uydurmak da evli çiftlerde bir araya gelme zorunluluğu olduğundan dolayı oldukça zordur. Bir örgütte uzun süreli çalışma, çalışanın dayanıklılığını ve bağlılığını ortaya koymaktadır. Örgütte orta yaştaki bir çalışan, uzun süreli çalışabilir ancak; örgütte küçülme yaşandığında ortaya çıkan karışıklıkta bu çalışan zorluk yaşayabilir. Yeni mezun olan bireyler, ciddi bir eğitim ve iyi bir rehberlik alabilmek amacıyla çoğu zaman büyük örgütleri tercih ederler. Ancak, bu örgütler yeni mezun olan bu bireylerin iki yıl içerisinde işten ayrılacağını tahmin ettiklerinden dolayı, bu bireyleri işe almazlar.
- 2. Kariyer yönetimi yapan örgütlerin yaşadıkları ikilemler:** Örgütler, örgütsel bağlılığın fazla olmasını isterler. Ancak, çalışanlara bu bağlılıkları sonucunda çok az ödül sunmaktadırlar. Örgütler örgüte yararı fazla olan çalışanları ödüllendirdiklerini ileri sürerler, ancak maaş artışları çoğu zaman verimlilikle ilişkili değildir. Örgütler, performans artışını sağlamak amacıyla çalışanlar üzerinde baskı kurarlar. Örgütler, takıma dayalı örgüt yapısını tercih ederler. Ancak, ödülleri bireysel performansa dayalı bir şekilde verirler. Örgütlerde artan küçülmeler sonucunda “zayıf ve basit” bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Buna rağmen çalışanlar, varlığını sürdüren ve önemli bir değer katkısında bulunmayan orta düzey yöneticilere sinik tutumla yaklaşmaktadır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi bir çalışanın, iş arkadaşları, yöneticileri ve örgütün geneli hakkında eşitlik ve adaletin olmadığına yönelik algısı çalışan sinizmi olarak ifade edilebilir. Bu sinizm türünün, hiyerarşik yapının hâkim olduğu örgüt çalışanlarında olduğu söylenebilir. Çünkü hiyerarşik örgüt yapısı, görev ve yetkilerin ast üst ilişkiler çerçevesinde düzenlenmesi sonucunda oluşur. Bu örgüt yapısındaki yöneticiler, astlarına emir verme ve iş buyurma hakkına sahiptirler. Ancak, çalışanı

hayal kırıklığına uğrattacak ve çalışanın güvenini sarsacak şekilde emirler, çalışanın olumsuz tutumlar sergilemeye itmektedir. Örgütlerdeki aşırı iş yükünün ve uzun çalışma saatlerinin azaltılarak standart çalışma planının hayata geçirilmesi, rol belirsizliği ve rol çatışmalarının giderilmesi, kayırmacılığın engellenmesi, görev ve ödül dağılımında eşitliğin sağlanması çalışanların örgütlerine yönelik adalet ve güven algılarında artış sağlayarak çalışan sinizmini engelleyebilir.

2.6.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütün, değişimi gerçekleştiren lidere yönelik inancını kaybetmesi ve çalışanların, örgütsel değişime yönelik girişimlerin tamamlanmadığı veya başarılı olmadığı durumlarda geliştirdikleri tepkidir. Çalışanların kendileri ve itibarlarını değerli görerek onların refahını önemseyen ve iyi niyetli olan karar vericilere rağmen, bu tepki ile karşı karşıya kalınmaktadır (Reichers ve diğerleri, 1997: 48).

Wanous ve diğerleri (2000: 133) örgütsel değişim sinizmini, isteksizlik ve beceriksizlikle suçlanan değişimden sorumlu bireylerden dolayı değişim çabalarına yönelik kötümser bir bakış açısı olarak tanımlamaktadır. Değişime yönelik çabaların başarısız olması sonucunda ortaya çıkan tepki olarak tanımlanan örgütsel değişim sinizmi, değişimden sorumlu olan bireylerin tembel ve başarısız olacağına yönelik inanç ve değişime yönelik karamsar bir bakış açısından oluşmaktadır. Değişime yönelik yapılan çalışmaların başarısız olduğu durumlarda, çalışanlar kendilerinin hüsrana uğratıldığını ve aldatıldıklarını düşünürler (Abraham, 2000: 272).

Çalışanlar tarafından desteklenmeyen değişim çalışmalarında örgüt, ya istenen düzeyde başarıya ulaşamaz ya da tamamen başarısız olur. Bu başarısızlık sonucunda da, değişim girişimine karşıt düşünce yapısına sahip sinik tutumlar pekiştirilmiş olmaktadır. Uygulamada, çalışanların ve üst yönetimin desteği olmadan yapılan değişim girişimlerinin çok az sayıda olduğu görülmektedir. Değişim ve yeniliğin başarılı olabilmesi için gönüllü bir bağlılık ve bu bağlılığın devamlılığı gerekmektedir (Reichers ve diğerleri, 1997: 48).

Örgütsel değişim sinizmi, iş hayatının diğer yönlerine de dağılacaktır. Sinik çalışanlar, örgüte olan bağlılıklarını ve çalışmak için motivasyonlarını kaybedebilirler. İşe yönelik isteksizlik ve işe gelmeme durumları artabilir. Bu durumlar, örgütlerde

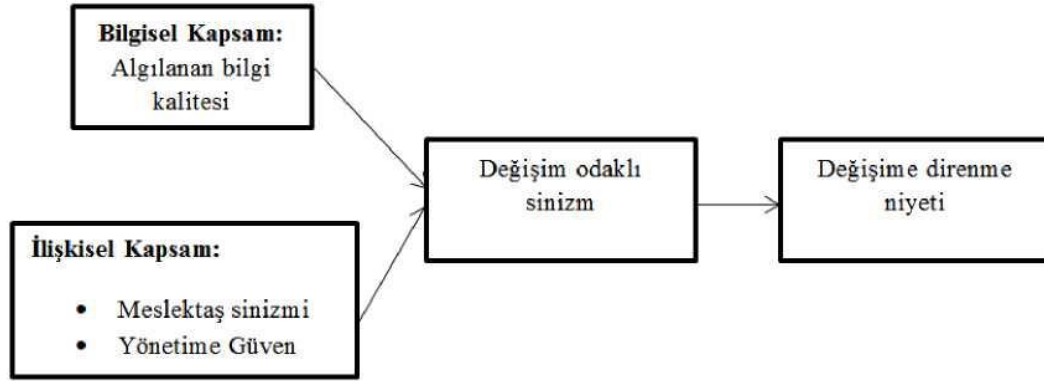
planlanan ve yönetilen değişim süreçleri için önemlidir. Dolayısıyla sinizm, örgüte yönelik değişim girişimlerinin önünde engel teşkil etmektedir (Reichers ve diğerleri, 1997: 49).

Reichers ve diğerleri (1997: 50), örgütsel değişim sinizmine yönelik oluşan tutumların devam edebileceğini ileri sürmüşlerdir. Örneğin, örgütsel sinizm, çalışanların çevrelerindeki karmaşık olayları anlamalarını kolaylaştırarak; kötü düşüncelere karşı savunma görevini üstlenir. Yani, örgütsel değişim sinizmi de önceden planlanarak bilinçli yönetim tarafından azaltılabilir veya idare edilebilir. Örgütlerdeki çalışanlar, kötümser, suçlayıcı ve sinik bireyler olmaya istekli değillerdir. Bu davranışlar, deneyimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir açıdan bakıldığında ise, beceriksiz ve motive olamayan bireyleri suçlayarak örgütsel değişimi yaratmak amacıyla, örgütlerdeki sinik tutuma sahip bireylere gereksinim duyulmaktadır (Wanous ve diğerleri, 1994: 269).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin işleyiş sistemindeki bozukluklar ve bireylerin örgütlerde yaşanan olaylar üzerindeki kontrol eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 276). Örgütlerde sinizmi yok edebilmek amacıyla Kotter (2002), yöneticilerin çalışan sinizmini azaltmalarını ve örgütte değişim yapmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Bommer ve diğerleri, 2005: 737).

Olumsuz bir tutumu ifade eden örgütsel değişim sinizminin kapsadığı üç boyut şu şekildedir: (1) Örgütsel değişim amacıyla yönetim tarafından belirlenen isteklere karşı inançsız olma, (2) değişime yönelik çabalara karamsar bir bakış açısıyla yaklaşma, (3) hüsrana uğrama duygusu ile eleştirel ve aşağılayıcı bir şekilde örgütsel değişime karşıt davranışlarda bulunma eğilimi içerisinde olma (Qian, 2007: 8-9).

Qian ve Dainels (2008: 324) değişim odaklı sinizme yönelik bir model (Şekil 2.2) geliştirmişlerdir. Modelde, bilgisel kapsam, ilişkisel kapsam, değişime odaklı sinizm ve değişime direnme niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.



Şekil 2. 2. Örgütsel Değişime Yönelik Çalışan Sinizmi Modeli (Qian ve Daniels, 2008: 324).

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi modelin içsel değişkenlerini değişim odaklı sinizm ve değişime direnme niyeti oluşturuyorken; dışsal değişkenlerini de algılanan bilgi kalitesi, meslektaş sinizmi ve yönetime güven oluşturmaktadır. Değişime direnme niyeti, değişim odaklı sinizm sonucunda oluşmaktadır ve her ikisi de örgütsel değişime karşıt bir tutumdur. Bu içsel değişkenler, üstler ve astlar arasındaki ilişkileri karşılaştırmaktadır. Yani sinizm ile birlikte değişime direnme niyeti de gelişmektedir (Qian ve Daniels, 2008: 322).

Bireylerin, örgütlerde algılanan bilgi kalitesi ile “gizli gündem” oluşturulup oluşturulmadığına yönelik şüphe duyması ile birlikte; değişim odaklı sinizmin neden olduğu yöneticiye yönelik güvensizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Qian ve Daniels, 2008: 322). Sosyal bir nüfusun üzerinde etkili olduğu değişim odaklı sinizm, örgüt içerisinde “bulaşıcı” bir etkiye sahiptir. Sinizm, resmi örgütsel ağlardan ziyade; gayri resmi örgütsel ağlar aracılığıyla yayılmaktadır. Sinik çalışanlar, örgüte yönelik değişim girişimlerini açıkça gerçekleştirmek yerine; meslektaşlarıyla sinizm sohbeti yapmayı daha fazla tercih etmektedirler. Sosyal bilgi kuramına göre yapılan bu sohbetlerde, değişimin olumsuz yönleri üzerinde durulmaktadır. (Qian ve Daniels, 2008: 323).

Örgütsel değişim çabaları, örgütsel yaşamın devamlılığı ve kârlılık gibi istenen ve örgütsel değişim sinizmi gibi istenmeyen bir dizi sonuçlara sebep olmaktadır. İstenmeyen sonuç olan örgütsel değişim sinizmi, değişimin boşuna olduğuna yönelik görüş veya yönetimin değişiklik uygulamalarının başarısızlıktan sorumlu olması şeklinde ifade edilebilir. Çalışanlar, değişime yönelik önerilen uygulamaları başarısız

olarak gerçekleştirdikleri zaman, isteksiz ve beceriksiz bireyler olarak kabul edilirler. Bu nedenle, bu bireylerin gelecekteki uygulamalarında da aynı şekilde başarısız olunacağına inanılır ve bu inanç ta sinik tutumları güçlendirir.

Örgütlerde karar verme ve bilgi paylaşımında tüm örgüt üyelerinin aktif olduğu bir örgüt ikliminin geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin zamanında bilgi paylaşması, belirsizliği azaltarak çalışanların yönetim kararları hakkında bilgi sahibi olmasını ve örgütsel değişimleri sürpriz olarak görmemesini sağlar. Çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesi, daha akılcı ve kaliteli kararlar alınmasına yardımcı olabilir. Böyle bir örgüt ikliminin geliştiği örgütlerde de çalışanlar yöneticilerine ve örgütlerine güven duyacaklardır. Çalışanların duydukları güven dolayısıyla geleceğe umutla bakacağı, değişime yönelik endişe duymayacakları ve değişime direnme yerine destek verecekleri söylenebilir.

2.6.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, çalışanın kendi mesleği ve o mesleğin yönleri ile ilgili saygı ve onur kaybına yol açan sinik tutumlardır. Bu sinizm türünde mesleğe karşı ilgisizlik, duygusal hissizlik, önem vermeme ve umursamazlık gibi davranışlar mevcuttur (Abraham, 2000: 273). Ayrıca, mesleğin çabaya değer olmadığı ve sıkıcı olduğu tutumlar ile birlikte, yapılan işler sonucunda ödüllendirmenin olmadığına yönelik çeşitli tutumlar hâkimdir (Andersson, 1996: 1397).

Mesleki sinizmde çalışanlar, ilk önce müşterilere daha sonra da halka yönelik olumsuz tutumlar sergilemektedir. Müşteriye yönelik hizmetlerdeki eksikliklerin, kaynak yetersizliği, yönetim, politika ve uygulamalardan kaynaklandığını ileri süren çalışanlar, örgütsel sinizmin gelişmesine sebep olmaktadır (Naus, 2007: 13). İş sinizmi ile mesleki sinizm, literatürde aynı anlama gelmektedir. Ancak, örgütsel sinizm ile mesleki sinizm arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel sinizm, çalışma kapsamını ifade ediyor iken; mesleki sinizm, işin içeriğini ifade eder (Delken, 2004: 16).

Mesleki sinizm, polislerin sinizm algılarına yönelik yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Polis sinizmi kavramı, Niederhoffer (1967) tarafından geliştirilmiştir. O'Connell, Holzman ve Armandi (1986), polis sinizminin örgütsel sinizm ve mesleki sinizm olmak üzere iki hedef üzerinde durduğunu ileri sürmüştür. Tercih edilmeyen,

vardiyalı olan, etrafı çevrili bir alan içerisinde gerçekleştirilen ve daha az karmaşık olan işleri gerçekleştiren çalışanlarda, mesleki sinizmin daha fazla olduğu görülmüştür (O'Connell, Holzman ve Armandi, akt. Dean ve diğerleri, 1998: 344).

Mesleki sinizmin oluşmasına sebep olan faktörler şu şekildedir (Abraham, 2000: 273-274):

- Kişilik-Rol Çatışması
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Mesleki sinizm, özellikle rol belirsizliği ve rol çatışması altındaki hizmet çalışanlarında ortaya çıkmaktadır (Delken, 2004: 16). Örneğin, hemşirelikteki etkileşimler problem odaklıdır. Negatif geribildirimler alan, başarısızlıkları abartılan ve hastalarla çoğu zaman işbirliği yapamayan hemşireler, mesleki sinizme maruz kalmaktadırlar (Abraham, 2000: 273).

Örgütlerde mesleki sinizm, bireylere birkaç fayda da sağlamaktadır. Örneğin; sinizm, gerçekler ve inançlar arasındaki tutarlılığı sağlayabilir, rol belirsizliğini azaltabilir ve çalışanların taraflı davranmalarını engelleyebilir (Abraham, 2000: 273). Özetlemek gerekirse mesleki sinizm, genellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerin mesleklerini sevmemesi, umursamaması veya mesleğe verilen emeğin karşılığının olmaması gibi davranış ve tutumların hâkim olduğu sinizm türüdür. Hizmet sektöründeki çalışanlar, müşteriler ile sürekli etkileşim içerisinde olduklarından dolayı yoğun strese maruz kalmaktadırlar. Bu yoğun streste bireylerin duygusal olarak yıpranmasına ve fiziksel olarak tükenmesine sebep olmaktadır. Çalışan artık işini önemsememeye ve işine yönelik bıkkınlık göstermeye başlamaktadır. Bu bağlamda mesleki sinizmin önlenmesi amacıyla çalışanların görev dağılımlarının kişilik yapısına göre düzenlenmesi ve çalışanların işinde daha mutlu ve istekli olması için her mesleğin zor yönlerinin olduğunun farkında olması gerektiği söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi sinizm türleri eylem, hedef, kapsam ve zaman olmak üzere dört boyut açısından karşılaştırılabilir.

Tablo 2. 2. Sinizm Türlerine Genel Bir Bakış (Delken, 2004: 15)

	Eylem	Hedef	Kapsam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Sertlik, Öfke	İnsan Doğası		Durağan özellik
Toplumsal Sinizm	Yabancılaşma, Ümitsizlik	Kurumlar		Değişken
Çalışan Sinizmi	Sertlik, Hayal kırıklığı	Herhangi bir şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı, Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
Mesleki Sinizm	Uzaklaşma, Aşağılama	Müşteriler	Hizmet Örgütleri	Değişken

Tablo 2.2 incelendiğinde, tüm sinizm türlerinin hedeflerinin ve kapsamlarının farklı olduğu, genel olarak değişebileceği ve tüm bu türlerde birçok olumsuz duygu ve davranışın hâkim olduğu söylenebilir.

2.7. Sinizmin Sonuçları

Bireylerin beklentilerinin karşılanmaması sonucunda oluşan ve olumsuz tutum gösterme olarak tanımlanabilen sinizm kavramının gerek bireyler açısından gerek örgütler açısından olumsuz sonuçları olduğu söylenebilir. Bu olumsuz sonuçlar, bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara da sebep olabilmektedir. Sinizmin sonuçları genel olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Naus, 2007: 15-24):

- Sinizm, bireyleri yabancılaşmış, duyarsızlaşmış ve öz saygılarını yitirmiş ve makama önem vermeyen bireyler haline getirmektedir.
- Sinizm, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.
- Sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışında azalmaya sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireyleri üst yönetime yönelik güçlü bir inançsızlığa itmektedir.
- Sinizm, bireylerin değişime direnme niyetlerini güçlendirmektedir.
- Sinizm, örgütlerde küçülmeye ve bireylerde iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireyleri yönetimi hor gören, güvensiz, iş arkadaşlarına daha az güvenen, adaletsizlik ve eşitsizlik duygusuna bürünmüş, yönetim tarafından ciddiye alınmayan bireyler haline getirmektedir.
- Sinizm, bireylerde motivasyon kaybına ve memnuniyet azalmasına sebep olmaktadır.

- Sinizm, bireyleri aldatmaya ve aidiyet eksikliği duymaya itmektedir.
- Sinizm, bireylerin eski işverene yönelik olumsuz tutumlarının yeni işverene yönelik de sürdürülmesine yol açmaktadır.
- Sinizm, bireyleri hor gören, aşağılayan, olumsuz duygu hisseden ve olumsuz eleştiriler yapan bireyler haline getirmektedir.
- Sinizm, örgütsel performansın düşmesine yol açarak; örgütsel verimlilik ve etkinlikte azalmaya sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireylerde duygusal ve sinirsel hasarlara yol açarak; hüsrana, depresyona, tükenmişlik ve uykusuzluğa yol açmaktadır.
- Sinizm, bireylerde kalp ve damar hastalıklarına sebep olarak; yaşam süresini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Sinizm, bireyleri sigara ve alkol kullanma, aşırı kilolu olma gibi sağlığa zararlı davranışlara itmektedir.
- Sinizm, bireylerin işten ayrılma ve işten çıkarılma oranlarının artmasına sebep olmaktadır.
- Sinizm, bireyleri örgütün etik dışı davranışlarını yerine getirmeye itmektedir.

Tüm bu olumsuz sonuçlar, örgütsel başarıyı olumsuz etkileyecektir. Örgütün bu olumsuzluklarla başa çıkabilmesi için sinizmi önleyici tedbirler alması ve bireyleri sinizme iten durumları ortadan kaldırması gerektiği söylenebilir.

Bu bölümde sinizm kavramının kökeni, özellikleri ve boyutları ele alınmış; sinizme ait kuramsal temellere yer verilmiştir. Bununla birlikte genel olarak sinizm türleri ve sinizmin sonuçlarına değinilmiştir. Bundan sonraki bölümde çatışma ve örgütsel çatışma kavramı ele alınacaktır.

3. ÇATIŞMA, ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde silahlı büyük kavga, arbede, karşılıklı vuruşmak, kavga etmek, birbirine çatmak ve söz, iddia veya davranışın birbirini tutmaması olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2005: 401). Kelimenin İngilizce karşılığı olan “Conflict” kelimesi ise Latince “Conflictus” kelimesinden türetilmiştir. “Conflictus” birbirine vurmak ve karşı gelmek anlamlarını ifade etmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2).

Çatışma; Organizmanın birbiriyle bağdaşmayan birden çok dürtü ya da dürtü nesnesi ile karşı karşıya kalması durumudur. Çatışma herkesin zaman zaman yaşadığı bir engellemedir (Bakırcıoğlu, 2006: 69-70).

Çatışma, farklı disiplinlerde ele alınmış ve birçok bilim adamının ilgisini çekmiş bir kavramdır. Gerek meydana geldiği çevre, gerek etkilediği kişi/grup/kurumlar ve gerekse sonuçları itibarıyla çok geniş bir alanda etkisini hissettiren çatışma kavramı önemli sayıda bilimsel araştırma konusu yapılmıştır. Çatışmanın tarihi, ekonomik, sosyal, kültürel ve sosyolojik sonuçları olabileceği için yönetim bilimlerinin yanında tarih, iktisat, antropoloji ve sosyoloji gibi önemli bilim dallarında tanımlaması yapılmıştır. Tarih boyunca, milletler, siyasi partiler ve ideolojiler arasındaki çatışma politik bilimciler, ekonomilerdeki çatışmalar ekonomistler, çeşitli türlerden grup çatışmaları sosyologlar, farklı genetik özellikte olan türler arasındaki yaşamda kalma mücadeleleri biyologlar tarafından incelenmiştir (Rahim, 1992: 1-2). Bu çalışmada ise, çatışma kavramı, yönetim bilimi çerçevesinde ele alınacak ve kavramın aşağıda tanımlaması yine yönetim bilimi açısından yapılacaktır.

Çatışma bireysel bazda ve bireyler arasında olabileceği gibi gruplar/örgütler arasında da olabilmektedir. Bireysel bazda çatışma, insanın içinde birbirine aykırı güdülerin, fikirlerin ve isteklerin onu farklı davranışlara sürüklemesi durumudur. Başka bir deyişle, birden fazla ve karşıt olan güdülerin aynı anda faaliyette bulunmasından doğan durumdur. Yani güdülerin organizmayı kararsızlığa götürmesidir. Geniş anlamda çatışma, iki veya daha fazla fert veya grubun birbirlerini zarara sokmak, egemenlik

altına almak veya ortadan kaldırmak amacıyla yaptıkları davranıştır. Rekabetin çoğunlukla şiddete dayanan, düşmanlığa açık olan şeklidir (Güney, 2004: 45).

Rahim çatışmayı, “Birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu” olarak ifade etmiştir (Rahim,1985: 81). Çatışma genellikle çıkarlar ve fikirler arasındaki anlaşmazlıktır. İster kişinin kendisiyle olsun, ister iki kişi arasında veya bir örgüt içinde olsun olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Çatışma tarihsel olarak istenmeyen ve kaçınılması gereken bir şey olarak görülmektedir (Esquivel ve Kleiner, 1996: 42-48).

Çatışma kavramı genel olarak işletme içinde yaşanan huzursuzlukları, gerginlikleri, kararsızlıkları, açık veya gizli karşı koymaları, bunlara yol açan etmenleri ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamakta kullanılan bir kavramdır (Barutçugil, 1989: 219).

Çatışma ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelenince, bu tanımların her birinin kavramın farklı yönlerine odaklandığı görülmektedir. Buna rağmen, tanımlarda bazı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bu ortak noktalar, çatışmaların “uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık, karşıtlık, birbirine ters düşme” gibi konuları içermesidir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77).

Robins’e (2005) göre çatışma, bireyler arası, grup içinde ve gruplar arası düzeylerde amaç, algılama, düşünce ve inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkan evrensel bir kavramdır. Kelime olarak olumsuz bir anlam taşımaktadır. Tahrip edici etkisi ile bireylerde stres ve depresyona, örgütlerde ise verimlilik kaybı ve işten ayrılma gibi durumlara sebep olabilir (Robbins, 2005: 422).

Çatışma, örgütsel işleyişin, herhangi bir gözlemciye bile kolaylıkla görünen ve davranış bilimi öğrencisi için büyük önem taşıyan bir yönüdür (Kolasa, 1979: 549-550).

Pondy, çatışma terimini dört farklı anlamda açıklamaktadır.

1. Çatışmanın kaynak koşulları,
2. Çatışma içinde olan bireylerin duygusal durumları,
3. Bireylerin kavrama durumları,
4. Çatışmaya yönelen davranış (Pondy, 1967: 298).

Her ne kadar, çatışmanın kaynakları, işlevleri ve çözümleri üzerinde farklı görüşler söz konusu ise de, çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ilkesi olduğu görüşü genel kabul görmektedir (Bumin, 1990: 3). Eren'e (2004) göre tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir örgütte ise çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2004: 553).

Örgütsel çatışma kavramı, "Örgütte, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık" şeklinde tanımlanabilir (Şimşek vd, 2003: 273). Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgu oluşturur. Bu anlamdaki bir anlaşmazlık veya zıtlama hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devletlerarasında da ortaya çıkabilir (Şimşek vd, 2003: 274).

Örgütsel çatışma, örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Daha anlaşılır bir tanımla çatışma, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz davranışlarıdır (Genç, 2007: 272). Çatışma, tüm sosyal topluluklarda saptanmış: bireyler, gruplar, örgütler veya uluslar içinde ve/veya arasında ortaya çıkmış sosyal bir olgudur (Rubin, 1994: 33). Çatışma, birbirine zıt ve çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hallerini içermektedir (Eroğlu, 2002: 306). Genç'e (2007) göre çatışma nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Genç, 2007: 272.).

Diğer yandan, çatışma tanımlarının çoğunda muhalefet, zıtlık, engelleme ifadeleri yer alır ve çıkarlarıyla amaçları uyumsuz görünen iki ya da daha fazla tarafın bulunduğu varsayımı, ortak vurgulanan noktalardır. Ayrıca çatışmanın gizli ya da açık düzeyde var olabilecek kararlaştırılmış bir faaliyet olduğu da varsayılmaktadır (Robbins, 1993: 443-444). Rahim (2000), çatışmanın insan etkileşiminin doğal bir sonucu olduğunu, örgütteki bireyler ve grupların, kendi içlerindeki ya da aralarındaki amaç, tutum, davranış, değer yargıları ve inançlarındaki uyumsuzlukları ifade ettiğini belirtmektedir (Rahim, 2000: 9).

En genel anlamda çatışmaların insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu güdülerin tek tek bir şeyler tarafından ya da gruplar halinde ortaya konması da örgütsel çatışmalara yol açar. Daha dar anlamda: örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak: ya da bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yeteneksizliği olarak görülebilir. Aynı zamanda bir bireyden ya da gruptan, iş tanımının biçimsel yapısının bir sonucu olarak çelişen taleplerde bulunulması olarak düşünülebilir ve hatta bir dereceye kadar rekabet anlamı da taşıyabilir (Kolosa,1979: 549-550).

Pondy (1967) ise, örgütsel çatışma terimini, aşağıda sayılan hususları belirtmek için kullanmıştır:

- 1) Çatışmalı davranışın ön koşulları (örneğin, kıt kaynaklar ya da politik farklılıklar)
- 2) Bireylerin duygusal durumları (stres, huzursuzluk, düşmanlık, kaygı gibi)
- 3) Bireylerin zihinsel durumları (yani algılamaları ya da çatışmalı durumların farkına varmaları) ve
- 4) Pasif direnişten, açıkça saldırganlığa varan “çatışmacı davranışlar” (Pondy, 1967: 298).

Bireyler, gruplar ve organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Karip, 1999: 1).

Örgütlerin gerek iç çevresi (örgüt politikası, kurallar, örgütün kaynakları vb.) gerekse dış çevresi (ekonomik koşullar, teknoloji vb.) ile ilgili sorunları ortadan kaldıracak bir örgüt ve yönetim modeli oluşturmak oldukça zor ve hatta imkansızdır. Bilim adamlarının tüm gayretlerine rağmen, sürekli uyum içinde çalışan bir örgüt ve ideal bir yönetim biçimi bulunamamıştır. Bu durum, çatışmanın örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, işletme yönetiminin görevi, çatışmayı örgütsel yararlar oluşturacak şekilde yönetmektir (Savaşer, 2002: 78).

Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, işletmelerde de varlığı inkar edilemeyecek bir kavramdır. Zira sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan işletmelerde zaman zaman çatışmaların yaşanması doğaldır. Çünkü işletmelerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş: farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır (Peker ve Aytürk, 2002: 240).

Yönetimin temel amaçlarından biri de, işletme içindeki bu davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek, davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır (Can, 2005: 323). Bir başka ifadeyle, çatışmanın olmadığı her durumda işbirliğinin var olduğu söylenemeyeceği gibi, çatışmanın bulunduğu her durumda da işbirliği olmadığı söylenemeyecektir. Çatışmanın karşıtı, çatışma olmaması: işbirliğinin karşıtı ise, işbirliği olmamasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 306).

Ne yazık ki, çatışma genellikle duygusal olur ve kişiselleşir. Bir noktada, çatışmanın kaynakları, tarafların birini veya her ikisini çatışmanın meydana geldiği konusunda yönlendirir. Ayrıca, çatışmanın tarafları birbirlerine karşı çatışma yüklü duygular yaşamaktadırlar (McShane ve Von Glinow, 2005: 388-389).

Çatışma, bir kişinin diğer biri taraftan olumsuz etkilenmesi veya etkilenmek üzere olmasıyla başlayan bir süreçtir. Burada ilk kişi bu durumu önemsemektedir. Eğer burada, önemseme yoksa genellikle çatışmanın oluşmadığı anlaşılmaktadır. Örgüt için çatışma önemli bir problem olabilmektedir. Çalışanların bir arada çalışmasını imkansız hale getirecek kaotik şartları oluşturabilmektedir. Ayrıca, çatışmanın daha az bilinen bir olumlu yanı da vardır. Düşük seviyedeki görev kaynaklı çatışmalar, görüşlerin tartışılmasına sebebiyet verdiği için grup performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Robbins, 2005: 422-424).

3.1. Başlıca Çatışma Türleri

Çatışma, farklı açılardan birçok farklı tasnife tabi tutulabilir. Örneğin, Medina vd. (2002) çatışmayı görev çatışması ve ilişki çatışması olarak ikiye ayırmaktadırlar. Görev çatışması yenilikçilik, yapısal değişim ve grup kararlarına katılım ile doğru orantılı olarak yaşanmaktadır. Buna karşın ilişki çatışması ise bu değişkenlerle ters

orantılı olarak meydana gelmekte ve grup iklimini ve takımın etkinliğini azaltmaktadır (Medina vd., 2002: 3).

Robbins (2005) çatışmayı işin içeriği ve hedefleri ile ilişkili görev çatışması, kişilerarası ilişkiler üzerinde yoğunlaşan ilişki çatışması ve işin nasıl yapılacağı ile ilgili süreç çatışması olmak üzere üç tür olarak incelemiştir (Robbins, 2005:424). Çatışma tarafları açısından değerlendirildiğinde bireyler, gruplar ve örgütler arasında yaşanabilmektedir. Bu nedenle çatışmayı bunlar arasında gruplamak anlamlı olacaktır (Eren, 2004: 560-562).

3.1.1. Bireylerarası Çatışmalar

İki veya daha fazla kişinin birbirleriyle çatışması olarak tanımlanan bireylerarası çatışma kişilerin amaç, tutum ve değer farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Aksoy, 2005: 358). Özellikle gruba mensup kişiler farklı toplum kesimlerinden gelmişlerse ve farklı kültürel kodlara sahipler grup içinde sık sık çatışma yaşanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 198). Aslında kişilerin bilgileri, eğilimleri ve tutumlarının birbirinden farklı olması doğaldır, çünkü kişilikleri farklıdır (Erdoğan, 1999:154).

Kılıç (2001) ise, bireyler arası çatışmayı aynı örgüt çatısı altındaki kişilerin kişisel farklılık ve başka diğer nedenlerden dolayı çatışması olarak tanımlamıştır (Kılıç, 2001: 89). Şunu da belirtmek gerekir ki, bireylerarası çatışma grup içinde yaşanabileceği gibi farklı gruptan birkaç kişi arasında da yaşanabilmektedir. İki bireyin fikir, duygu ve görüş itibarıyla diğer bireyle çatıştığı bir çatışma türüdür. Burada aynı grup kişiler arasında çatışma yaşanabileceği gibi, ast-üst, çalışan- işveren arasındaki çatışmalar da bu grupta ele alınmaktadır. Grupla birey çatıştığında genellikle grubun amacını ve normlarını birey kabullenmek zorunda kalır (Eren, 2004: 560).

Akın (2008) kişilerarası çatışmanın ana sebebini kişilerin birbirlerini tanıyamamaları olduğunu belirtmektedir. Bu noktada empatinin yani kişinin karşısındakinin yerine kendini koyarak tanımaya çalışmasının önemi büyüktür (Akın, 2008: 212).

3.1.2. Gruplar Arası Çatışmalar

Aynı birim yöneticisine bağlı grupların birbirleriyle girdikleri çatışmalardır. Klikler arası güç mücadelesi de denmektedir. Bu gruplar, planlama ve uygulama aşamasında çatışmaya düşebilirler (Eren, 2004: 560). Bununla birlikte aynı örgüt içinde bulunan

farklı departmanların her birinin görevi ve amacı farklı olabilmektedir. Ayrıca örgüt kaynaklarının kıt olması ve grupların birbirine bağımlılığı çatışma potansiyelinin yükselmesine neden olmaktadır (Aksoy, 2005: 360).

Gruplar arasında bir çatışmanın çıkabilmesi için grupların aynı fiziki veya sosyal ortamı paylaşmaları ve birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir (Erdoğan, 1999:155). Genel olarak ise sendika ile yönetim arasındaki, beyaz yakalılar ile mavi yakalılar arasındaki ve bir yöneticiye bağlı biçimsel veya biçimsel olmayan grupların çatışmasını bu grupta tanımlamak mümkündür (Kılıç, 2001: 89)

Grupların birbirlerinin bakış açılarını anlayamamaları ve duyarlılıklarını göz ardı etmeleri sonucu ortaya çıkan gruplar arası çatışma en önemli kaynaklarından biri olan rekabetin belirli bir düzeyde tutulması ile yönetilebilir duruma gelir (Akın, 2008: 213). Gruplar arası çatışma, grubu başarıya doğru yönltebilir. Ancak, çatışmanın sonucunda hem grup bazı avantajlar sağlanabilir hem de grubun amaçlarına ulaşmasını engelleme riski doğabilir (Erdoğan, 1999:155).

3.1.3. Örgütler Arası Çatışmalar

İki farklı örgütün kendi amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle çatışmasını ifade etmektedir. Örneğin, işçi sendikası ile bir işletmenin personel politikaları farklı olabilir ve bunun sonucunda çatışma yaşanabilir (Eren, 2004: 562). Çatışan örgütler için ortak bir düşman belirlendiğinden kendi iç bağılıkları artacak ve özellikle rekabet içindeki örgütler sayesinde bu örgütlerin faaliyetlerinden faydalananların kazançlı çıkacağı durumlar olabilecektir (Aksoy, 2005: 361)

Kılıç (2001) çatışan örgütlerin aynı alanda faaliyet göstermesi gerektiğini ifade etse de bu her zaman doğru olmayabilir (Kılıç, 2001: 89). Örneğin, hükümet tarafından gıda ithalatına ilişkin bir kanun tasarısının yasalaşması için meclise sunulması hükümet ile ziraat odalarını karşı karşıya getirebilir. Ancak burada hükümet ile ziraat odaları aynı alanda faaliyet göstermemektedir.

Yukarıda açıklanan çatışma türlerinin dışında farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Şimşek (2003) yukarıda sayılan çatışma türlerine ilave olarak fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma, potansiyel, algılanan, hissedilen, açık çatışmalar, amaç, rol ve kurumlaşmış çatışmalar ve son olarak da dikey, yatay ve

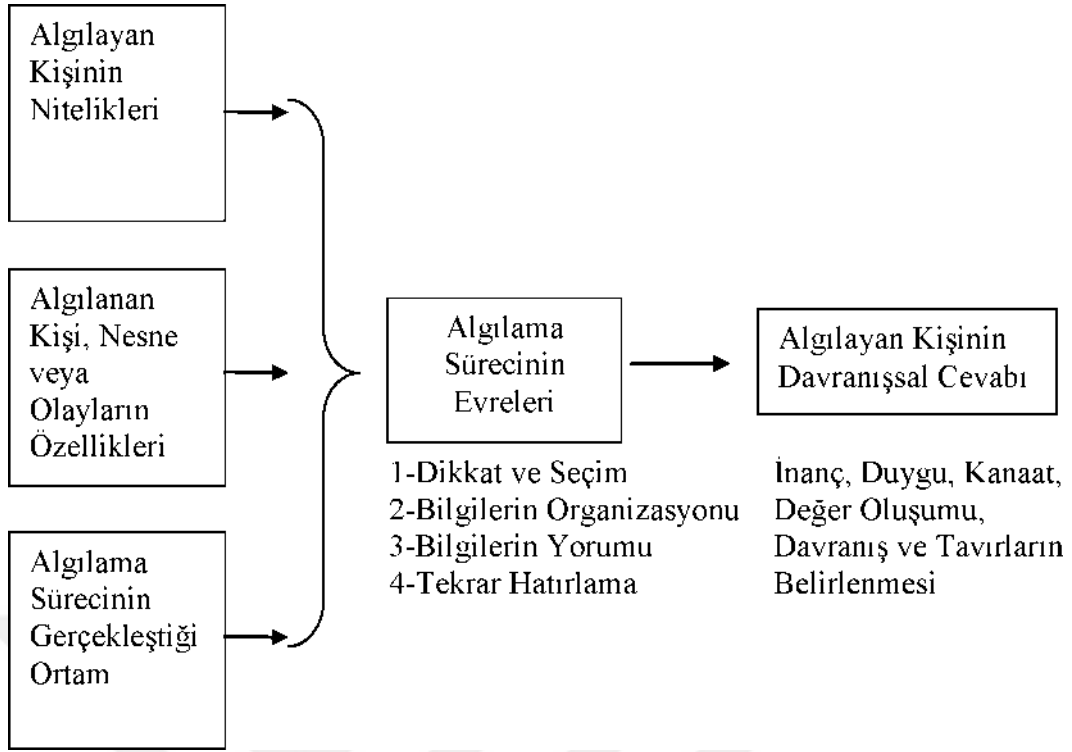
emir-komuta-kurmay çatışması olmak üzere daha birçok çatışma türü olabileceğini ifade etmiştir (Şimşek, 2003:279-285)

3.2. Çatışma Algılaması

Çatışma, çatışmanın algılanması ile başlamaktadır. Çünkü algılanamayan bir çatışmadan söz etmek mümkün değildir. Literatürde algı ile algılama terimleri aynı terim anlamında kullanılmaktadır. Ancak Erdoğan (1999), Eren (2004) ve Altuğ (1997) ve birçok diğer yazar algılama terimini tercih ettikleri için bu çalışmada da algılama kelimesi kullanılacaktır.

Algı veya algılama, farkına vardığımız bir olguyu kendi bilgi setimiz vasıtasıyla yargılayıp değerlendirme demektir. Bu tanımdan hareketle algılamanın her birey için farklı olacağı ve göreceli bir kavram olduğunu baştan kabul etmek gerekir. Çünkü herkesin olguları değerlendirirken ve yargılamakta kullandığı bilgi seti farklı olacağından algılamaları da farklı olacaktır. Özellikle örgütsel yaşamda kişilerin sahip oldukları nesnel bilgiler çok farklı olabilmekte ve bu durumda algılamada önemli farklılıklar doğabilmektedir. Bir iş kazasına makine mühendisi ile iş hukuku uzmanının bakış açıları ve algılamaları farklı farklı olacaktır. Çünkü her ikisi bilgi setleri çerçevesinde olayı irdeleyeceği için iş kazasının neden ve sonuçlarına yaklaşımları da farklı olacaktır (Kaynak, 1990: 63-64).

Algılama, insanın beş duyusu ile çevresinden aldığı her türlü bilgiyi beyinde şekillendirmesi ve bir görünüm kazandırmasıdır. Ancak, algılamada bilgiler kendi gerçeklikleri ile değil kişinin yorumlaması ile beyne kaydedilir. Yani, kişinin duyuları ile elde ettiği bilgiler fotoğrafları çekilerek beyne kaydedilmezler, bir ressamın resim yapması gibi yorumlanarak işlenirler. Bu durum algılamanın gerçeklerden farklılaşmasına neden olur (Yüksel, 2006: 131). Algılama ile kişi çevresindeki olguları ilgi duyma derecesine göre sınıflandırır. Bazı olgular ilgisini çekerken bazı olgulara karşı ise ilgisiz davranır. Her kişinin ilgi alanı ve dikkat ettiği olgular farklıdır. Çünkü herkesin kişiliği, amaçları, ihtiyaçları, tecrübeleri ve değerleri farklıdır. Bu nedenle herkesin çevrelerinden elde ettikleri bilgileri gruplama, işleme, anlama ve değerlendirme biçimleri farklıdır (Eren, 2004: 69). Algılama süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Algılama Süreci (Eren, 2004: 70).

Yukarıdaki şekilde algılamanın üç evresi görülmektedir. Soldan sağa doğru algılamayı etkileyen faktörler, algılama süreci yani algılamanın oluşumu ve algılamanın sonucu yer almaktadır. Algılamayı algılayanın nitelikleri, algılananın özellikleri ve algılamanın gerçekleştiği ortam etkilemektedir. Eren (2004) yukarıdaki şekilde algılama sürecini dikkat ve seçim, bilgilerin organizasyonu, bilgilerin yorumu ve tekrar hatırlama olmak üzere dört aşama olarak şematize etmektedir. Burada ikisi de farklı isimlerle aynı aşamaları ifade etmektedirler.

Algılama sayesinde kişi çevresinden aldığı bilgileri değerlemek için bir birikim oluşturarak daha sonra aldığı bilgileri bu birikimi sayesinde değerler. Kişi çevresindeki olguları duyu organları vasıtasıyla toplar, yargılar ve yetenekleri çerçevesinde önceki bilgileriyle karşılaştırır (Erdoğan, 1999: 2).

Altuğ (1997) algılama sürecine etki eden faktörleri alıcı, algılanan ve durum olarak tanımlamıştır. Alıcının tecrübesi, amaçları, değerleri, kişiliği ve tutumları gibi kendine has özellikleri algılama sürecini etkileyecektir. Aynı şekilde algılanan kişinin, nesnenin veya olayın karakteristik özellikleri ile algılamanın gerçekleştiği fiziki, sosyal ve örgütsel ortam da süreci etkileyecektir (Altuğ, 1997: 31-32). Algılama süreci, yukarıda belirtilen üç faktörün etkisinde duyu organlarımızla çevremizden

topladığımız bilgileri yorumlayarak algılamadığımız kişi, nesne veya olaya karşı tepki vermemiz veya tepkisiz kalmamızla son bulur. Algılamanın örgüt ve çatışma konusu için önemi, kişilerin algılamadaki farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Örgüt içindeki çalışanların gerçekleri farklı olabileceği gibi bu gerçekleri yorumlamaları da farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar ne kadar azaltılırsa örgüt için o kadar faydalı olur. Örgüt içinde algılamadan kaynaklanan farklılıkların azaltılması çatışma potansiyelini de azaltacaktır. Hatta çatışmanın gerçekleşmesi algılanmasına bağlıdır denebilir. Bir çatışmadan söz edebilmek için çatışmanın çatışan taraflarca algılanması gerekmektedir. Çatışmanın varlığı algılama ile doğrudan ilintilidir. Eğer çatışmanın tarafları çatışmayı algılamıyorlarsa çatışmadan söz etmek mümkün değildir. Çatışan taraflar çatışmayı farklı şekillerde algılamıyor olabilirler. Ancak çatışmanın çatışma olarak algılanması ile çatışma süreci başlamıştır denebilir (Robbins, 1994: 220-221).

3.3. Çatışmanın Sebepleri / Kaynakları

Çatışmanın çok farklı sebepleri olabilmektedir. Bunun nedenlerinden biri çatışmanın çok yönlü ve karmaşık yapısından kaynaklandığı gibi, diğer bir nedeni de araştırmacıların çatışma konusuna farklı bakış açıları ile yaklaşmalarıdır. Bu nedenle yazarlar, genellikle çatışmanın tanımını sebeplerini de içerecek şekilde yapmaktadırlar.

Çatışmanın sebeplerini bazı yazarlar çatışmanın kaynakları olarak ele almışlardır. İster çatışmanın sebebi olarak ele alınsın ister çatışmanın kaynağı olarak tasnif edilsin, çatışmanın neden ortaya çıktığının tespiti hem çatışmanın doğasını anlamada hem de çatışma sürecini yönetmede önemli bilgiler sağlayacaktır.

Çatışmanın sebepleri/kaynakları March ve Simon tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

1. Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar,
2. Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar,
3. Algılanan farklılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar (Eren, 2004: 554-555.).

Farklı bir tasnife göre ise,

1. Uyumsuz hedefler, (kişiler, gruplar, örgütler arasında)
2. Farklılaşma, (değerler ve fikirler açısından)
3. Görev olarak birbirine bağımlılık,
4. Kıt kaynaklar, (bu kaynaklardan daha fazla yararlanma isteği)
5. Belirsiz kurallar,
6. İletişim problemleri, çatışmanın nedenleri olarak belirtilmiştir (McShane ve Von Glinow, 2005: 391-394).

Çatışmanın farklı kaynaklarda onlarca farklı nedeni gösterilmektedir. Ancak, genel bir tasnif yapıldığında, çatışmanın kişinin/grubun/örgütün kendisinden kaynaklanan nedenleri ve çevresel faktörlerden kaynaklanan nedenleri olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür (Genç, 2007: 272).

Kişinin/grubun/örgütün kendinden kaynaklanan nedenlerin başlıcaları:

- a. İşlerarası fonksiyonel bağımlılık,
- b. Statü farklılıkları,
- c. İletişim engelleri,
- d. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler (yetki ve sorumluluk paylaşımı),
- e. İşçi-işveren arasında yaşanan kutuplaşmalar,
- f. Örgüt içi kıt kaynakların paylaşımı,
- g. Örgütün büyüklüğü,
- h. Ödüllendirme ve maaş sistemleri,
- i. Çalışanlar arasındaki kültür farklılıkları.

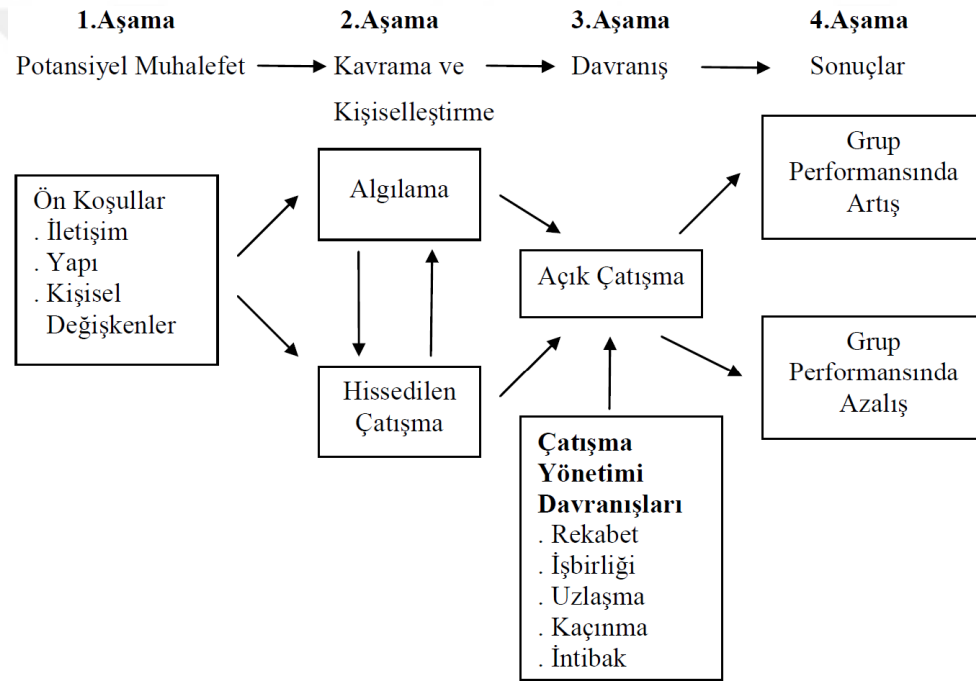
Çevresel faktörlerden kaynaklanan çatışma nedenleri ise:

- a. Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- b. Piyasa rekabeti,
- c. Çıkar farklılıkları,
- d. Amaç farklılıkları,
- e. Örgüt dışı kaynak paylaşımı,
- f. Algılama farklılıkları,
- g. İletişim engelleridir. (Genç, 2002:273)

Aslında, hem kişinin/grubun/örgütün kendinden kaynaklanan nedenler hem de çevresel faktörler birbirleri ile aynı veya büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Bu da çatışmanın doğasından kaynaklanmaktadır. Birçok olgu veya olay çatışmaya kaynaklık edebilmektedir. Bununla birlikte yukarıda başlıklar halinde verilen bazı önemli çatışma kaynakları aşağıda daha detaylı incelenecektir.

3.4. Çatışma Süreci

Robbins (1994: 226), çatışma sürecini dört bölümde incelemiştir. Bunlar: potansiyel muhalefet, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlardır. Çatışma süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3. 2. Çatışma Süreci (Robbins, 1994: 226).

Şekil 3.2.'de çatışma süreci dört aşama olarak gösterilmektedir. Robbins'e ait iki farklı kaynaktan tarihi daha önce olan (1994) Türkçe'ye çevrilmiş olan kitabında yukarıdaki gibi bir tasnif yapılarak çatışma dört aşamada incelenmiş. Ancak, yeni tarihli (2005) ve İngilizce yayınlanmış olan kitabında ise Çatışma Yönetimi Davranışlarını ayrı bir aşama olarak kabul etmiştir. Bu nedenle İngilizce yayınlanan ve 2005 tarihli kitabında beş aşamadan söz edilmiştir. Burada, şekil 1994 tarihli Türkçe çeviri kitabından, aşağıdaki bölümlendirme ise, 2005 tarihli İngilizce yayınlanmış olan kitabından yararlanılarak beş aşama olarak düzenlenmiştir.

Çatışma, bir tarafın kendini başka bir tarafın zorladığını ve engellediğini algılayıp bu duruma karşı tepki göstermeye başladığında ortaya çıkar. Çatışma sürecini incelediğimizde çatışmanın aşamalarını daha iyi anlayabilir, denetim altına alabilir ve yönetebiliriz. Çatışma süreci birbiri üzerine bina edilmiş safhalardan oluşur. Her safha bir önceki safhanın sonucu ve kendinden sonraki safhanın ise hazırlayıcısı konumundadır (Aksoy, 2005: 349).

3.4.1. Potansiyel Muhalefet

Çatışma sürecinin ilk aşaması olan potansiyel muhalefet, çatışma doğması için gerekli koşulların en az birinin varlığıdır. Bu koşullar her zaman doğrudan çatışmaya neden olmayabilir, ancak varlığı belirli düzeyde bir potansiyeli ifade etmektedir (Robbins, 1994: 226).

Barutçugil (2002) çatışma sürecinin bu ilk aşamasını gizli uyuşmazlık devresi olarak tanımlar. Bu devrede, çatışmanın kaynakları uygun koşulların oluşması durumunda çatışma ortamını hazırlamaktadır (Barutçugil, 2002: 118). Çatışmaya neden olabilecek koşullar üç ana grupta toplanabilir: İletişim, yapı ve kişiler arası farklılıklar. Bu koşullar aşağıdaki alt başlıklarda incelenmiştir.

3.4.1.1. İletişim

Düşük ve yetersiz seviyedeki iletişim örgütlerdeki en önemli çatışma nedenlerinden biridir. İletişim esnasında karşılaşılan sorunlar yanlış anlamalara neden olur, verimliliği azaltır, işbirliğini geciktirir. Bunun yanında tarafların sağlıklı ve etkili iletişimleri çatışmayı engelleyici bir unsurdur (Aksoy, 2005: 349-350).

Eğitim farkları, seçici algılama ve tarafların birbirleri hakkında yetersiz bilgileri anlama zorluklarına neden olmaktadır. Anlam zorlukları yetersiz ve sorunlu iletişim ile beraber çatışma için zemin hazırlayıcı koşullar olarak görülmektedir. Çok az iletişim gibi çok yoğun iletişim de işlevsel değildir ve çatışma ortamını hazırlamaktadır. Ayrıca, iletişim esnasında seçilen kanal ve bilginin dolaşımı esnasında oluşan süzme süreci çatışma potansiyelini artıran etmenlerdir (Robbins, 1994: 226-227).

3.4.1.2. Yapı

Buradaki yapı terimi örgütün, yöneticilerinin, örgüt içindeki grupların ve çalışanların yapısal özelliklerini ifade etmektedir. Robbins'e göre yapı terimi büyüklük, verilen görevlerde grup üyesi olarak uzmanlaşma derecesi, yetki ve sorumluluk sınırlarının netliği, çalışanların amaçlarındaki uyumluluk, yönetim tarzı, ödüllendirme sistemleri ve grupların birbirlerine bağlılığı anlamına gelmektedir (Robbins, 2005: 425-426).

Örgütün ve örgüt içindeki grupların büyüklüğü, yönetim tarzı, iş süreçlerinde uzmanlaşma ve standardizasyon, gruplar arasındaki bağımlılık, ödül ve maaş sistemleri ve çalışanlar arasındaki farklılıklar çatışma için potansiyel oluşturan yapısal koşullardır (Robbins, 1994: 226-227).

Örgütsel yapı, o örgütte kuralların nasıl olduğunu, kararların nasıl alındığını ve yönetim tarzını içinde barındıran bir terimdir. Örgütsel yapının katı ve kuralların sert olduğu bir ortamda ast-üst ilişkileri gergindir. Çalışanların kendilerini ifade edemediği bu tip örgütlerde çatışma potansiyeli yükselmektedir (Aksoy, 2005: 350).

Örgütün büyüklüğü ve faaliyetlerinin yoğunluğu ile çatışma potansiyeli arasında doğru orantı mevcuttur. Yani, örgüt büyüdükçe ve faaliyetleri arttıkça örgütsel ilişkiler karmaşıklaşacak ve çatışma potansiyeli artacaktır. Çalışanlar açısından, genç ve deneyimsiz olmaları çatışma potansiyelini artırırken aynı durum uzmanlaşmanın arttığı işlerde de yaşanmaktadır. Örgütlerin katılımcı bir yapı içerisinde yönetilmeleri çatışma potansiyelini azaltmada önemli rol almaktadır (Robbins, 1994: 227-228).

3.4.1.3. Kişisel Farklılıklar

Başlıca kişisel etkenler: kişinin değer yargıları, kişisel özellikleri ve farklılıklarıdır. Kişiler davranışlarını sahip olduğu değerlere göre şekillendirmektedir. Değerlerin farklı olması, farklı davranış biçimlerine ve dolayısıyla önemli bir çatışma potansiyelinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca, değer farklılıkları önyargılara, grup içindeki görüş ayrılıklarına ve kişilerin farklı beklentilere girmelerine neden olmaktadır (Robbins, 1994: 227-228).

Örgütü oluşturan çalışanlar farklı kültür, çevre ve ortamlardan gelirler. Bu çalışanlar farklı değer sistemleri ve bireysel özellikleri taşımaktadırlar. Ayrıca, her bireyin ve örgütün kendi amaç ve ihtiyaçları vardır. Zamanla bu amaç ve ihtiyaçlar arasında bir

tercih yapma ihtiyacı doğabilir. İşte tüm bu kişisel kaynaklı farklılıklar çatışma potansiyeli oluşturmaktadırlar (Aksoy, 2005: 350).

3.4.2. Kavrama ve Kişileştirme

Birinci safhada oluşan koşulların varlığı tek başına çatışmaya neden olmaz. Bu koşulların bir veya daha fazla tarafı etkilemesi gerekmektedir. Aynı zamanda, etkilenen tarafların çatışmanın ön şartlarını fark etmeleri ve bu şartları kendilerini engelleyen birer etken olarak algılaması çatışmanın oluşması için şarttır (Robbins, 1994: 229).

Kavrama ve kişiselleştirme safhası çatışmanın taraflarının potansiyel nedenlerini fark ettikleri ve benimsedikleri evredir. Birinci safhadaki koşullar, engelleme ve hayal kırıklığı ile çatışma potansiyelini gerçek çatışmaya dönüştürmektedir. Burada algılanan çatışma ve hissedilen çatışma kavramları ön plana çıkmaktadır.

Algılanan çatışma: Çatışma koşullarının taraflar tarafından fark edildiği aşamadır. Burada, taraflar çatışmanın varlığının farkındadırlar ancak nedenleri konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler. Bazen algılama farklılıklarından da kaynaklanan bu çatışma türü taraflarda gerilime neden olmaktadır. Hissedilen çatışma: Algılanan çatışma paylaşıldıkça daha netleşir ve hissedilir hale gelir. Görüş farklılıkları daha da su yüzüne çıkmıştır. Bu aşamada çalışanlarda stres ve isteksizlik baş gösterir (Aksoy, 2005: 350).

3.4.3. Amaçlar

Bu aşamada çatışmayı yönetme davranışları da başlamaktadır. Çatışma meydana geldiğinde ve açıkça görülmeye başladığında taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştirmeye çalışırlar. Genellikle engellemeyi azaltmak için kullanılan bu yöntemler: rekabet, işbirliği, sakınma, intibak ve uzlaşma yaklaşımlarıdır (Robbins, 2005: 428-429)

3.4.4. Davranış

Bu safhada taraflar fiilen birbirlerine karşı tavır alırlar. Tartışma, iletişimi kesme ve fiziki olarak müdahale etme gibi tepkiler bu safhada gerçekleşir. Bir taraf diğer tarafı bilinçli olarak engellemektedir (Aksoy, 2005: 352). Çatışmanın açığa çıktığı bu

aşamada, taraflar bilinçli olarak karşı tarafın amacına ulaşmasını engellemeye ve çıkarlarının önüne geçmeye çalışır (Robbins, 1994: 229-230)

3.4.5. Sonuç

Açık bir şekilde yaşanan çatışma sonucunda örgüt performansı ya artacak ya da azalacaktır. Burada kilit rolü ise, çatışma yönetimi yaklaşımları üstlenecektir. Uygun bir çatışma yönetimi yaklaşımı örgüt için hayati kazanımlar elde edilmesini sonucunu doğurabileceği gibi tam tersi bir durum da olabilir. Çatışma sonucunda ortaya çıkan yeni durum çatışmanın tarafları ve çatışmadan etkilenenler için farklı şeyler ifade edecektir. Robbins, çatışma sonuçlarının örgütün performansını olumlu etkilemesi durumunda işlevsel sonuçlardan, olumsuz etkilemesi durumunda ise işlevsel olmayan sonuçlardan bahsedilebileceğini ifade etmiştir (Robbins, 2005: 430-433).

3.5. Çatışmanın Olası Sonuçları

Çatışma sürecinin bitmesi her zaman net sonuçların alınmasını gerektirmez. Bazen sonuç belirsiz olarak kalır, ancak çatışma ortadan kalkmıştır. Ayrıca, çatışma sonucunda her zaman bir kazanan ve bir kaybeden taraf olmayabilir. Bunun yanında kaybeden taraf çatışmadan sonra zayıf ve güçsüz olarak görülmeyebilir (Barutçugil, 2002: 121).

Çatışma sonunda farklı sonuçlar elde edilecektir. Çalışanlar, birimler (gruplar), örgüt ve bu üçü ile etkileşim içinde olanlar çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlarıyla karşılaşır. Burada olumlu ve olumsuz sonuçlar göreceli bir kavram olup bir taraf için kazanım olan konu diğer bir taraf için kayıp hanesinde gösterilebilir. Bazı yazarlar ise çatışmanın sonuçlarını istenen veya istenmeyen sonuçlar olarak ele almışlardır (Aksoy, 2005: 368). Ayrıca çatışma yönetim stratejisine göre çatışmanın sonunda taraflardan bazısı kazanıp bazısı kaybedebileceği gibi hepsi kazanıp hepsi kaybedebilir de. Çatışmanın bireyler üzerindeki etkileri aşağıda belirtilmiştir.

Olumlu etkileri: Yeni ve iyi fikirlerin ortaya çıkması sağlanır, kişiler araştırma yapma ihtiyacı hissederler, kişiler çatışma sayesinde içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarabileceklerdir (Eren, 2004: 554). Kişiler sahip oldukları pozisyonun değerini daha net anlayabilirler, kişilerin içinde bulunan saldırganlık dürtüleri çatışma yoluyla tatmin edilmiş olur (Tekarslan vd., 1989: 228). Ayrıca orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacaktır,

yenilikler ortaya çıkacak araştırma yapma eğilimi artacaktır. Örgütsel ve bireysel sorunlar çözülecek ve gerilim azaltılacaktır, katılım sağlanacaktır, güdüleme artacaktır. Çatışan taraflar kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini anlayacaklardır (Akın, 2008: 224 içinde Nelson: 390).

Olumsuz etkileri: İş tatminsizliği ortaya çıkar, yaratıcılık azalır veya yok olur, grup dışında hareket etme eğilimi artar, başarıya ulaşma kararlılığı azalır (Aksoy, 2005: 369). Kişilerin morali ve dolayısıyla verimi azalır, kişilerarasında güven sarsılır ve kişiler kaderci bir yaklaşıma bürünür (Tekarslan vd., 1989: 229).

Çatışmanın gruplar üzerindeki etkileri ise aşağıdaki gibidir:

Olumlu etkileri: Grup üyeleri arasında bağ güçlenir, işbirliği artar, grup yapısı güçlenir (Aksoy, 2005: 369).

Olumsuz etkileri: Grup içindeki uyum bozulur, grubun enerjisi ve kaynakları israf edilir (Aksoy, 2005: 369). Çatışma sonucunda örgütün faaliyetleri durma noktasına gelebilir (Eren, 2004: 553).

Akın'a (2008) göre çatışmalarda, çatışmanın yönetim stratejisi ve şartların etkisi çatışmanın sonuçlarını örgüt için yapıcı veya yıkıcı olarak belirler (Akın, 2008: 223). Öncelikle çatışmanın olumlu sonuçlarını ele alınacak olursa, iyi yönetilmiş bir çatışma süreci sonunda,

- Yeni fikirlerin üretilmesi sağlanır,
- Yaratıcılık gelişir,
- Değişim teşvik edilir,
- Örgütün yaşama gücü artar,
- Çeşitli problemlerin görülmesine imkan sağlar -Büyümeye ve gelişmeye katkıda bulunur,
- Durgunluğu ve entropiyi azaltarak dinamizm sağlar, (Akın, 2008: 223 içinde Nelson, 1994: 390, Wall, 1995: 525, Ivshin, 2001: 43)

Çatışmanın olumsuz sonuçları ise,

- Örgütün enerjisi hedeflerinden farklı yöne harcanır,
- İnsanların psikolojik sağlığı tehlikeye girer,

- Kaynaklar israf edilir,
- Gruplardaki uyum bozulur,
- Düşmanlık ve saldırganlık artar (Eren, 2004: 554, Akın, 2008: 223-224 içinde Nelson: 390).

Çatışmanın sonuçlarını kazananlar, kaybedenler ve örgüt açısından irdelenebilir. Kazananların kendi gruplarına bağlılıkları artar. Kendilerine güvenleri artar, gerginlikleri yok olur. Durumdan kaynaklanan bir mutluluk ve birlik havası vardır. Kaybedenler ise kesin bir sonuç ortada yoksa durumu inkar edebilirler. Grupta endişe ve genel bir hoşnutsuzluk vardır. Zamanla grupta gerginlik artar ve dağılma başlar. Ancak, çatışmanın sonucuyla yüzleşen kaybeden gruplar yeniden yapılanmaya girişip tekrar dinamizm kazanabilirler. Örgüt için çatışma sonucunda başarı düşebilir. Hatta çatışma sonrası da belirli ölçüde gerginlik devam edebilir. Bununla beraber çatışmanın olumlu sonucu olarak, örgütte değişen koşullara uyum kabiliyeti ve tepki verme gücü artmıştır (Kolasa, 1979: 553-554).

Bumin (1999)'a göre çatışma sonucunda galip grupta: 1-Bağlılık artar, 2-Gerilim azalır, mücadeleci ruh yok olur, rahatlık ve mutluluk hâkimdir, 3-Grup içi işbirliği artar, üyelerin ihtiyaçlarına önem verilir, 4-Grubun öne sürdüğü görüşler galip geldiği için grup kendini sorgulamaktan uzaktır, grup kendi ile ilgili az şey öğrenmiştir (Bumin, 1990: 99).

Mağlup grupta ise: 1- Çatışma sonucu belirsiz ise mazeretler üretir ve gerçek anlamda kaybetmediklerini vurgulayarak çatışmanın sonucundan psikolojik olarak kaçmaya çalışırlar, 2-Eğer grup mağlubiyeti psikolojik olarak kabul etmişse grup dışından veya içinden sorumluları bulmaya çalışır ki bu süreç iç çatışmaya kadar gidebilir, 3-Grup üzgün ve gergindir. Daha çok çalışmak için hazırdır, 4-Grupta işbirliği ve üyelerinin ihtiyaçlarına karşı ilgi azalmıştır. 5-Grup mağlubiyeti kabullendiği zaman kendisiyle hesaplaşacak ve kendini önemli ölçüde tanıyacaktır (Bumin, 1990: 100).

Çatışmanın arzulan ve olumlu sonuçları olabileceği gibi arzulanmayan, olumsuz sonuçları da olabilir. Tekarslan vd. (1989) çatışmanın sonuçlarını aşağıdaki şekilde tasnif etmişlerdir:

Arzulanan (olumlu) sonuçları:

- Parçalanmış grupların bütünleşmesine neden olabilir,
- Yeni liderlik anlayışı gelişebilir,
- Daha geniş ve daha uygun amaçlar belirlenebilir,
- Çatışma benimsenip belirli yoğunlukta kurumsallaşabilir,
- Gruplara ve örgüte amaçlarına ulaşabileceği pozitif enerjiyi verebilir,
- Yenilikçilik ve yaratıcılığa neden olabilir,
- Taraflar kendi pozisyonlarının değeri daha iyi anlayabilirler,
- Birey ve gruplar kendi güçlerinin farkına varabilirler,
- İnsanın doğasında bulunan saldırganlık güdüsünün tatminine neden olabilir.

Arzulananmayan (olumsuz) sonuçları:

- Tarafların zihinsel ve bedensel sağlığı olumsuz etkilenir,
- Düşmanlığa ve saldırganlığa neden olabilir,
- Zaman, para ve enerji gibi kaynakların boşa gitmesine neden olur,
- Taraflar kendi amaçlarını örgütün amaçlarından üstün tutabilirler,
- Moral ve iş tatmini olumsuz yönde etkilenir ve verim azalır,
- Güven duygusu zedelenir, kaderciliğe yönelenebilir (Tekarslan vd, 1989: 228-229).

Çatışmanın sonuçlarını bireyler ve gruplar açısından ele almak da mümkündür. Bireyler açısından olumlu sonuçları: rekabet duygusunun güçlenmesi, kişinin kendini yenileme isteği, başarı hazzını tatması, yeniliği arama isteğinin artması olarak sıralanabilir. Ayrıca, çatışmayı yaşayan kişi zamanla tecrübe kazanacak ve yaşadıklarından pay çıkarıp olgunlaşacaktır. Beklenmeyen durumlarda daha kontrollü ve dikkatli davranacaktır.

Bireyler açısından olumsuz sonuçları ise: iş tatminsizliği, yalnızlık, yaratıcılığın azalması, bireysel stres ve başarı arzusunun azalmasıdır. Gruplar açısından olumlu sonuçları: grup içi bağlılık artar, işbirliği önem kazanır, grup dışsal baskılara daha dayanıklı bir yapı arz eder. Gruplar açısından olumsuz sonuçları ise: yönetim daha katı kurallar koyabilir, yetki ve sorumluluklar gereğinden açık şekilde dağıtılır, ilişkiler aşırı biçimsel olur (Erdoğan, 1999: 179-180).

Çatışma sonucunda kızgınlık, düş kırıklığı, iş tatminsizliği ve stres artar. Uzun dönemde ise, işe devamsızlık artar ve işi bırakmalar baş gösterir. Gruplarda çatışma sonucu takım düşüncesi gelişir. Grup içi kaynaşma olur, grup üyeleri diğer üyelerin düşüncelerine değer verirler. Çatışmanın çalışanların görevlerine odaklanması, örgüte ve grubuna sadakatin artması ve verimliliğin ön plana çıkması gibi olumlu sonuçları da vardır (McShane, 2005: 390-391).

Çatışmanın fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçları vardır. Grup performansını artıran sonuçlara fonksiyonel, grup performansını azaltan sonuçlara ise, fonksiyonel olmayan sonuçlar denir. Burada, çatışmadan tecrübe kazanan kişilerin kaliteli kararlar vermesini sağlaması, grup düşüncesini geliştirmesi, yenilik ve yaratıcılık getirmesi, grubun hedeflerine odaklanmayı sağlaması fonksiyonel sonuçlar arasında sayılabilir. Fonksiyonel olmayan sonuçları ise, grup içi bağların zayıflaması, grubun etkinliğinin azalması, iletişimin zayıflaması, grup bağlılığının azalması, grubun hedeflerinin önemini yitirmesi ve hatta grubun varlığının tehlikeye düşmesidir (Stephen, 20005: 423).

Tjosvold (1993) etkin yönetilen bir çatışmanın üç önemli sonucu olacağını ifade etmektedir. Bunlar: uzlaşma, ilişkilerin gelişmesi ve öğrenme olarak sıralanmıştır. Yani çatışan taraflar zamanlarını ve kaynaklarını küçük çatışmalar uğruna harcamamak konusunda bir uzlaşma varırlar. Uzlaşma aynı zamanda ilişkilerin gelişmesini beraberinde getirir. İlişkiler geliştikçe de uzlaşma düzeyi artar. Son olarak da çatışma sonucunda taraflar problemlerin çözümü, zorlukların aşılması ve üretken ilişkilerin kurulması konusunda önemli deneyimler elde ederler (Tjosvold, 1993: 12-13).

Çatışmanın olası sonuçlarından bazıları yukarıda açıklanmıştır. Çatışmanın sonsuz farklı sebebi/kaynağı olabileceği gibi sonsuz farklı sonucu olabilmektedir. Yukarıda belirtilen belli başlı sonuçları daha da artırmak mümkündür. Barling ve Cooper (2008)'in belirttiği gibi ortaya çıkan yeni görüşler ışığında, gelecekte yapılacak araştırmaların çatışmanın faydaları ve zararlarını daha ortaya koyacağını umuyoruz (Barling ve Cooper, 2008: 273).

3.6. Örgütsel Çatışma ve Bilimsel Yaklaşımlar

Çatışma farklı yönetim bilimi yaklaşımlarında farklı yorumlanmıştır. Yönetim bilimindeki gelişme ve değişmelere paralel olarak çatışmaya bakış açısı da değişmiştir. Çatışmanın mutlak bir şekilde zararlı olduğu ve önlenmesi gereken bir süreç olduğu görüşünden, günümüzde belirli bir düzeyde kontrollü çatışmanın örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracığı görüşüne doğru bir kayma vardır.

Yönetim bilimin çatışma kavramına yaklaşımı hem kavram olarak hem de sürecin ele alınış ve yönetilme tarzı bakımından değişiklik arz etmektedir. Günümüzde zorla ve kesin bir şekilde bastırılması gereken bir çatışma çözüm stratejisi yerini, çatışmanın mahiyetine, kaynağına, taraflarına ve ulaşılmak istenen sonuca göre farklı çözüm stratejilerine bırakmıştır.

Çatışma zararlı ve engellenmesi gereken bir süreçten kaçınılmaz ve değişimin bir parçası olarak ele alınmaya başlanmıştır (Bumin, 1990: 8). Robbins'e göre ise, örgütsel çatışma yönetiminde üç farklı yaklaşım vardır. Bunlar geleneksel, davranışsal (insan ilişkileri) ve etkileşimci (interactionist) yaklaşımlardır (Robbins, 2005: 423). Örgütsel çatışmaya yönelik bilimsel yaklaşımları klasik (geleneksel) yaklaşım, neoklasik (davranışsal-insani ilişkiler) ve modern (etkileşimci) yaklaşım olarak üç ana başlık altında inceleyebiliriz.

3.6.1. Klasik Çatışma Yaklaşımı

Klasik yaklaşımda, çatışma kavramı her zaman kötü bir çağrışım yapmaktadır. Genelde olumsuz algılanan çatışma şiddet, öfke ve yıkım kelimeleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. 1930-1940 yılları arasında yaygın olan bu görüşe göre çatışma istenmeyen sonuçlara neden olan bir olgu olarak görülmekteydi. Bu yaklaşımda iletişim azlığı, dışa açıklığın az olması, güvensizlik, yöneticilerin sorumluluk almada ve çalışanları işe çekmedeki başarısızlıkları gibi nedenlerle çatışmanın çıktığı görüşü hakimdir (Robbins, 2005: 423).

Klasik düşüncenin savunucularından M.Weber ve F.Taylor, örgütte etkinliği azaltarak örgüte zarar veren çatışmanın bütünüyle önlenmesinin gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütün faaliyetlerini gereği gibi yerine getirmesi için bu bir zorunluluk olarak görülmüştür (Akin, 2008: 207).

H.Fayol ve F.Taylor gibi klasik yönetim yaklaşımını benimseyen bilim adamları çatışmayı bütünüyle zararlı ve kesinlikle kaçınılması gerekli bir durum olarak tanımlamışlardır. Klasik yaklaşımda örgütlerde çatışmanın meydana gelmesinin iki nedeni vardır. Öncelikle yöneticiler bilimsel ve evrensel yönetim kurallarını örgütlerine tam anlamıyla tatbik edemedikleri için çatışmalar yaşanmaktadır. İkinci olarak da, çalışanların örgütün ortak hedefleri etrafında birleşmeleri tam anlamıyla sağlanamadığı için çatışmalar olmaktadır. Her iki durumda da yöneticilere düşen görev çatışmayı ve nedenlerini tespit etmek ve örgütsel barışı yeniden tesis edip çatışmayı ortadan kaldırmaktır.

F.Taylor, bilimsel yönetim ilkelerinin örgütlerde tam anlamıyla uygulanması durumunda çalışanlar ile işverenler arasındaki çıkar çatışmalarının kendiliğinden ortadan kalkacağını belirtmektedir (Şimşek, 2003: 274-275). Bu görüşe göre yetki ve sorumluluk alanlarının kesin olarak belirlenmesi, iş ortamının en uygun şekilde hazırlanması ve iş için gerekli ekipmanın temini sonucunda örgütlerde çatışma yaşanması mümkün değildir. Ancak, bu görüşte insan faktörünün sosyolojik ve psikolojik özellikleri göz ardı edilmiş ve üretimin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca aynı görüşün taraftarları başarısızlıkların çatışmayı artıran bir sebep olduğunu ileri sürmektedirler (Aksoy, 2005: 342).

3.6.2. Neo-klasik Çatışma Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımına anti-tez olarak ortaya çıkan neoklasik yaklaşıma davranışçı yaklaşım veya insan ilişkileri yaklaşımı da denmektedir. Çatışmanın yapıcı bir nitelik kazanabileceği ilk defa M.P.Follet tarafından 1920'lerde ortaya konmuştur. Neoklasik yaklaşıma göre çatışma genelde örgüt içindeki insanların ve grupların farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu farklılıkları ortadan kaldırmanın imkanı olmadığı gibi çatışmayı da tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir (Tekarslan vd., 1989: 220).

Neoklasik yaklaşıma göre çatışma örgüt yaşamının doğal ve kaçınılmaz bir ögesidir. Ancak, çatışmalar belirli şartlar altında yapıcı ve yararlı olabilirler. Bunun için de öncelikle çatışmanın belirli bir sınırının olması ve aynı zamanda etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmesi gereklidir (Akın, 2008: 207). Örgütün varlığını tehlikeye atacak bir çatışma yapıcı olmaktan çok uzaktır. Yani çatışmanın sınırı ve şiddeti örgütü aşacak derecede olmamalıdır. Ayrıca, çatışma için harcanan kaynaklar çatışma

sonucunda elde edilen kazanımlardan fazla ise çatışmanın örgüt için yararlı olduğu söylenemez.

Etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmeyen çatışmalar örgütü belirsiz bir ortama sürükler. Burada asıl görev çatışmanın niteliğini analiz edip uygun bir yönetim tarzı geliştirmeye çalışan yöneticilere düşmektedir (Eren, 2004: 563). Etkisini 1940'lardan 1970'lere kadar sürdüren neoklasik yaklaşıma göre örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak birçok çatışma meydana gelebilir. Çünkü örgütler yapısı itibariyle farklı amaç, çıkar ve beklentileri sürekli çatışma halinde olan insanlardan ve gruplardan oluşmaktadır. Böyle bir sistem içinde çatışmaların olması kadar doğal bir şey olamaz. Ancak, çatışmanın azaltılabilen ama tamamen ortadan kaldırılmayan bir olgu olduğunun farkına varılmalıdır (Aksoy, 2001: 342-343).

3.6.3. Modern Çatışma Yaklaşımı

Modern çatışma yaklaşımı çatışmayı kaçınılmaz, hatta gerekli görmektedir. Çatışmanın olumsuz etkilerini kabul etmekle birlikte fonksiyonel (yararlı) çatışma tanımlaması yapılarak çatışmayı değişim ve yeniliğin önemli bir aracı olarak tanımlamaktadır. Çatışmanın en önemli fonksiyonel sonucu ise, yönetim tarafından en azından çatışmanın varlığı ve örgüt içindeki huzursuzluğun sezilmesidir. Yönetim bunun sonucunda çatışmanın sebeplerini araştırmaya yönelecek, çatışmanın çözümü için yeni ve kritik kararlar alarak yenilik ve değişimin önünü açacaktır (Şimşek, 2003: 275-276).

Modern çatışma yaklaşımı diğer yaklaşımlardan farklı olarak açıkça düşük seviyeli çatışmayı özendirmiştir. Aynı zamanda düşük seviyede de olsa sürekli bir çatışmanın örgütün durağan, sorumluluktan ve riskten uzak yapısını yenilikçi ve değişimlere açık hale getirilmesinde yararlı olacağını ileri sürmüştür (Robbins, 2005: 423). Diğer yönetim yaklaşımlarından farklı olarak modern yönetim ve modern çatışma yaklaşımı, çatışma kavramını güdüleme ve yönetimini de içine alacak şekilde genişletmiştir. Çatışmaların yönetimini ise, yöneticilerin temel görevi olarak kabul etmektedir (Tekarslan vd., 1989: 220-221).

Modern yaklaşımın öncülerinden William G. Scott, çatışmanın tamamen yönetilebilen sosyolojik bir olgu olduğu için örgütün amaçları doğrultusunda kullanılabileceğini ifade etmiştir. Yöneticiler çatışmayı ne bitirmeli ne de örgütün varlığını tehdit eder

boyuta kadar büyümesine müsaade etmelidirler. Çatışmanın örgüt için yararlı olması optimal seviyede tutulmasına bağlıdır. Burada en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Ayrıca, çatışmaların belirli bir yoğunlukta sürmesi için yüksek yoğunluklu çatışmaların seviyesinin düşürülmesi, çok düşük yoğunluklu çatışmaların körüklenmesi ile örgüte dinamizm katacak enerjinin sağlanabileceğini ileri sürülmüştür. Optimal yoğunluklu çatışma, örgüte yenilik ve değişim getirecek, örgüte ve gruba bağlılık bu yolla artacak ve son olarak da örgütün etkinliği artacaktır (Aksoy, 2005: 343-344). Bazı yazarlar Klasik Yaklaşım ile Neoklasik Yaklaşım düşüncesinin çatışmaya bakış açısını bir başlık altında birleştirmektedirler. Aşağıdaki tabloda bu yaklaşımların bir karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Tablo 3. 1. Geleneksel Yaklaşım ile Modern Yaklaşım Karşılaştırması

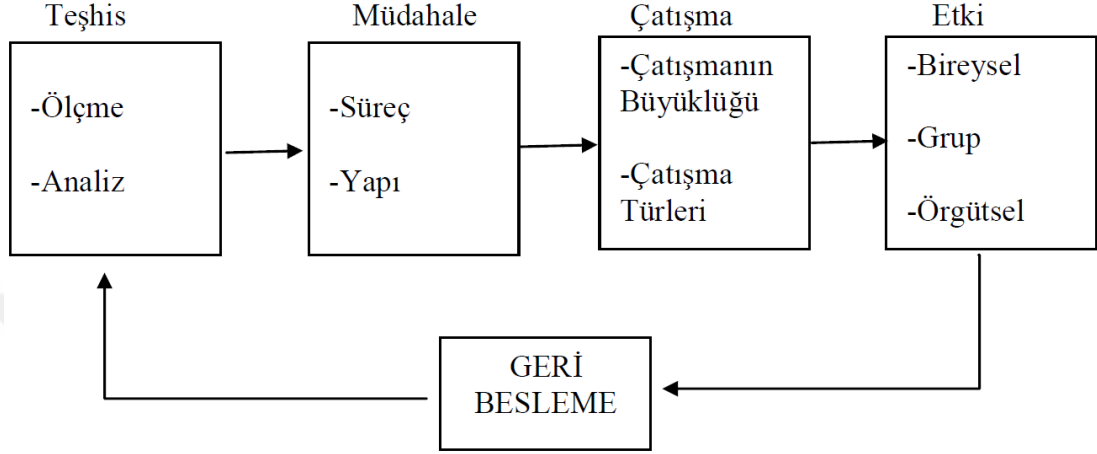
GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1-Çatışma kaçınılabilir	1-Çatışma kaçınılmazdır.
2-Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2-Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz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

Kaynak: (Kılıç, 2001: 91).

3.7. Çatışma Yönetim Stratejileri

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Nelson'ın (1994) bildirdiğine göre yapılan araştırmalarda yöneticilerin zamanlarının %20'sini çatışmaya ayıracak kadar çatışma konusu üzerinde durdukları ortaya çıkmıştır (Nelson, 1994: 390). Bununla birlikte, ortaya çıkacak çatışmaları organizasyon amaçlarına uygun bir şekilde yönetemeyen (sonuçlandıramayan) yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması şüphelidir (Koçel, 2003: 663).

Çatışmanın yaşandığı örgütün yapısı, çatışmayı örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetmek için önem arz etmektedir. Daha demokratik, yeni ve farklı görüşlere açık bir örgütte, çatışmalar daha başarılı yönetilebilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 46). Rahim (1992) örgütsel çatışmanın yönetim sürecini aşağıdaki gibi şematize etmiştir.



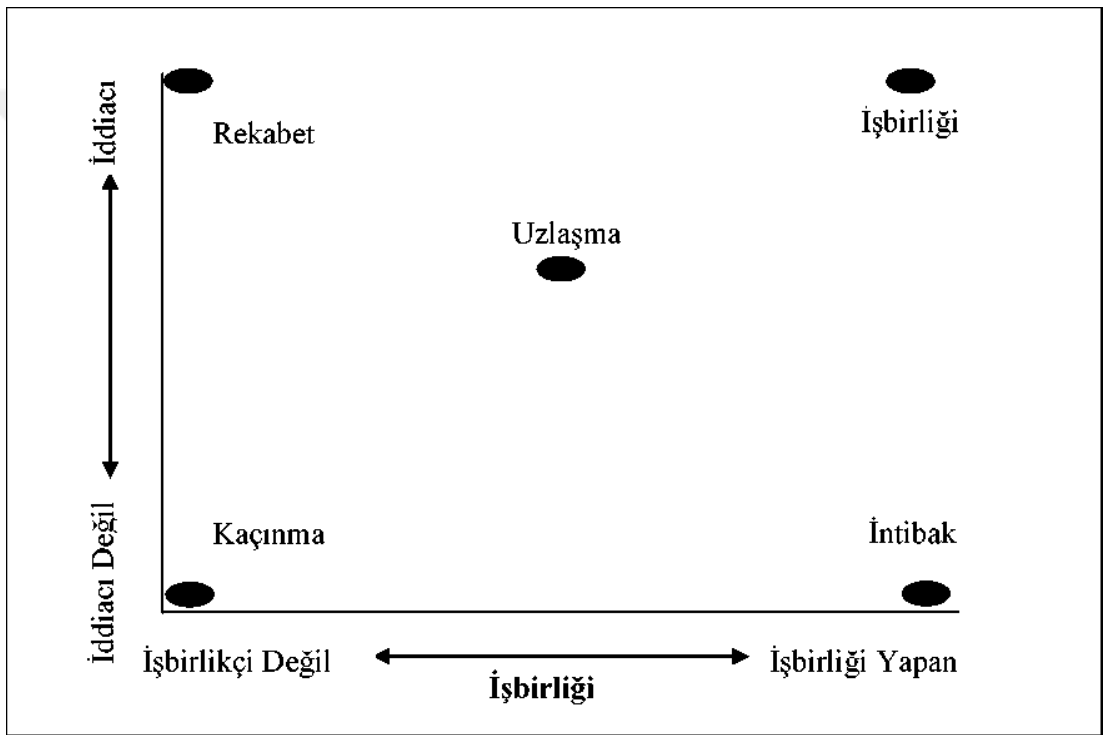
Şekil 3. 3. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Süreci (Rahim, 1992: 51).

Çatışmanın yönetimi yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi çatışmanın teşhisine ve çatışmaya müdahaleye bağlıdır. Yönetim alanı birçok probleme çözüm geliştirmektedir. Ancak bu problemlerin araştırılarak çözüm bulma süreçleri geliştirilmelidir. Bu da yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi Teşhis ve Müdahale demektir. (Rahim, 1992: 50-51) Modern yönetim anlayışına göre bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticiye düşen bu çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmektir.

Çatışmanın konusu da çatışma yönetim yaklaşımını etkilemektedir. Borisoff ve Victor (1998) değerler, görüşler, inanç sistemleri veya kaynaklarının çatışma konusu olabileceğini ve çatışma konusuna göre yönetim yaklaşımına karar verilebileceğini ifade etmektedirler. Özellikle dinsel, etnik ve temel değerlerle ilgili çatışmaların çözümünün güç olduğu üzerinde de durmaktadırlar (Borisoff ve Victor, 1998: 6-7).

Rahim (2002)'e göre etkili bir çatışma yönetim stratejisi üç önemli özelliği içermelidir. Öncelikle her düzeydeki duygusal çatışmaları en aza indirmelidir. İkinci olarak, belirli düzeyde sürekli bir çatışmanın yaşanmasını sağlamalıdır. Son olarak da uygun çatışma

yönetim davranışı seçmeli ve kullanılmalıdır (Rahim, 2002: 210-211). Ayrıca, çatışmanın hem çatışan tarafları hem de örgüt ve çevresini etkileyen önemli sonuçları olabilmektedir. Örgüt yaşamında kaçınılmaz olan ve bu kadar geniş bir alanda etkisini gösteren çatışmayı yönetmek, örgüt ve yöneticiler için hayati bir önem taşımaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü çatışmanın taraflarının ve örgüt yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Her bir çatışma yönetim stratejisinin gerekçeleri ve karakteristik davranış özellikleri farklılık arz etmektedir. Aşağıdaki şekilde çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerini işbirliğine yatkınlık ve çatıştığı tarafa karşı iddialı olma durumuna göre göstermiştir.



Şekil 3. 4. Çatışma Yönetim Stratejileri (Robbins, 1994: 231).

Yukarıdaki şekilde dikey eksenle tarafların iddialı olup olmadığı, yatay eksenle ise tarafların işbirliğine açıklığı yer almaktadır. Tarafların iddialı olup olmadığı ve işbirliğine açıklığı göz önüne alınarak şekilde çatışma yönetim stratejileri belirlenmektedir. İddiacı olmayan ve işbirliğine açık olmayan tarafların çatışması durumunda “Kaçınma” stratejisi tavsiye edilirken, iddialı ve işbirliği yapan tarafların ise “İşbirliği” stratejisini izlemeleri tavsiye edilmektedir. Yine işbirliğine açık ve iddialı olmayan tarafların “İntibak”, iddialı ve işbirliğine kapalı tarafların ise “Rekabet” stratejisini kullanmaları tavsiye edilmektedir. İddiacılık durumu ve

işbirliğine açıklık konusunda ortada bulunan tarafların ise uzlaşma ile çatışmayı iyi bir şekilde yönetebilecekleri şekilde gösterilmiştir.

Çatışma yönetim stratejilerini incelemeye başlamadan önce bilinmesi gereken bir konu da Rahim (1990)'in üzerinde durduğu sosyal destektir. Çatışmanın kişiler üzerinde stres kaynaklı hastalıklara neden olduğu birçok araştırma ile ortaya konmuştur. Yöneticilerin, iş arkadaşlarının, aile üyelerinin ve arkadaş çevresinin sosyal destek sağlaması, çatışan taraflar üzerinde stres kaynaklı hastalıkların etkilerini azaltır ve çatışma sürecinin daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar. Çevresinden önemli oranda sosyal destek sağlayan kişiler, çatışmanın olumsuz etkilerinden daha kolay kurtulmaktadır (Rahim, 1990: 6-7).

Çatışan taraflar çatışma karşısında beş farklı tepki göstermektedirler. Gösterilen tepki kişiden kişiye veya örgütten örgüte değişmektedir. Ancak, performansı yüksek örgütler genellikle Problem Çözme stratejisini benimserler ve başarılı bir şekilde uygularlar (Barutçugil, 2002: 128). Bunun yanında her örgüt kendi özel durumuna göre bir çatışma yönetim stratejisi seçebilir. Hatta çatışmayı geçici olarak durdurabilecek çözümler de bazı durumlarda örgütler için en iyi alternatif olabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 46).

Çatışma yönetimi stratejileri rekabet etme(yarışma-hükmetme), işbirliği yapma (entegrasyon), kaçınma, intibak (uyum sağlama-uyarlama) ve uzlaşma olmak üzere beş ana başlıkta incelenmektedir.

3.7.1. Kaçınma

Çatışma ile karşılaşıldığında insanların verdiği en doğal tepki çatışmadan kaçınmadır. Bazı durumlarda da en iyi alternatif olarak görülebilir. Shepard ve Mouton'a göre kaçınma, çatışma ile başa çıkmada en temel araçtır (Tekarslan, 1989: 233-234). Kaçınma yaklaşımı, tarafların kendilerinin ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem vermedikleri durumlarda uygulanabilir. Taraflar çatışmayı görmezden gelme, ilgilenmeme ve kenardan izleme eğilimdedirler. Bu yaklaşımın üç ana gerekçesi vardır. Öncelikle taraflar çatışma sonucunda iki tarafında ciddi zarar göreceğini ve çatışmanın kazananının olmayacağını tahmin ediyorsa bu yaklaşımı seçebilirler. İkinci olarak, tarafların zamana ihtiyaçları varsa kaçınma eğilimine girebilirler. Çünkü çatışmanın zamanını her zaman taraflar belirleyemeyebilir. Daha uygun bir zaman ve

ortam için çatışmanın geciktirilmesi istenebilir. Son gerekçe ise, gerilimin çok yüksek olduğu dönemlerde iletişim neredeyse imkansız hale gelir. Taraflar daha sağlıklı düşünüp karar almak ve karşılıklı müzakere için çatışmayı uygun bir süreye kadar ertelemek isteyebilirler (Karib, 1999: 64).

Kaçınma yaklaşımında taraflar bilinçli olarak çatışmanın dışında kalmaya çalışır. Taraflar, karar verebilmek için aceleci davranmazlar, çünkü karar vermek için ellerinde yeterli bilgi yoktur. Karşı tarafa durumu yeniden değerlendirmesi için süre tanımak isterler. Bazı durumlarda çatışan taraflar daha önemli konular gündemlerinde yer aldığı ve çatışma konusuna yeterince eğilemeyecekleri için kaçınma eğilimine girebilirler (Kılıç, 2001: 102). Taraflar ne kendi düşüncelerini ne de karşı tarafın düşüncelerini desteklemedikleri için olaylara karşı kayıtsız kalabilirler. Çatışmanın dışında kalıp kesin bir karar vermekten kaçınırlar (Aksoy, 2005: 351).

Robbins'e (1994) göre kaçınma yaklaşımında, taraflardan biri çatışmanın farkında olabilir. Çatışan tarafların sınırları belirlenmiştir ve bu sınırlara verilen tepkilerde dikkat edilir. Tarafların çatışmaya tepkisi geri çekilme veya bastırma şeklinde gerçekleşmektedir. Bir taraf çatışma karşısında kayıtsız kalmak veya anlaşmazlığa düşmemek istiyorsa geri çekilmek isteyecektir. Ancak, bazı nedenlerle etkileşimin devam ettiği durumlarda geri çekilmek yerine bastırma yoluyla kaçınma yaklaşımı gösterilebilmektedir (Robbins, 1994: 232).

Tekarslan vd. (1989) kaçınmanın kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi üç temel yolla gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Kayıtsızlık durumunda, karşılıklı bağımlı olan taraflar anlaşmayı imkansız görüyorlarsa rekabetten kaçınırlar ve işbirliği için isteksiz davranırlar. Çatışmanın temelinde yatan etkenleri görmezden gelirler. Soyutlanma durumunda, karşılıklı olarak iletişim kesilir, her kişi çatışmayı kendi penceresinden tanımlar ve karşı tarafı hiç dikkate almaz. Taraflar aralarındaki duvarları sağlamlaştırır ve yükseltir. Her kişi kendi kabuğuna çekilir. Çekilme durumu ise en çok karşılaşılan kaçınma refleksidir. Çekilmede taraflar birbirlerini tehdit olarak algırlar ve her iki taraf da kendi sınırlarına çekilir (Tekarslan, 1989: 234-235). Barutçugil (2002), aşağıdaki durumlarda kaçınma yaklaşımının gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir:

- Taraflar için daha önemli konular varsa,

- Tarafların kendi endişeleri hiçbir şekilde giderilemiyorsa,
- Çatışmanın getireceği yararlar çatışmanın maliyetinden düşükse,
- Gerginliğin geçmesinden sonra daha sağduyulu davranma isteği varsa,
- Bilgi azlığı nedeniyle alelacele verilecek kararlardan çekiniliyorsa,
- Çatışma aysbergin sadece görünen kısmı ise, yani çatışmanın altında daha derin sorunlar yatıyorsa,
- Üçüncü bir tarafın çatışmayı daha etkin bir şekilde çözeceğine inanılıyorsa kaçınma yaklaşımı gösterilir (Barutçugil, 2002: 130-131).

Yöneticiler açısından bakıldığında, kaçınma yaklaşımında yönetici çatışma esnasında açıkça taraf tutmamaktadır. Ayrıca çatışmaya doğrudan müdahale etmekten kaçınmaktadır. Yöneticilerin bu tutumları sonucu çatışmanın süresi uzar, çatışmayı sonlandıracak kritik kararların alınması gecikir ve taraflarda bir tatminsizlik baş gösterir (Şimşek, 2003: 293).

Kaçınma stratejisinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, bu stratejinin etkili olabilmesi için tarafların bilinçli, kontrollü ve belirli bir amaca yönelik hareket etmesi gerektiğidir. Kaçınma stratejisi yukarıdaki hususlara özen gösterilmeden kullanılırsa, karşı taraf için kışkırtıcı bir etki yapabilir. Bu stratejinin uygulanması esnasında karşı tarafın kendinin ciddiye alındığını ve kendine önem verildiğinin farkına varması sağlanmalıdır (Karip, 1999: 65).

Kaçınma yöntemleri olan kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme yöntemlerinin her üçü de iletişimin kesilmesi, karşılıklı güvenin azalması ve işbirliğinin ortadan kalmasına neden olduğundan çatışmayı daha da kuvvetlendirici etki yapar (Tekarslan vd., 1989: 234-235).

Kaçınma yaklaşımı problemleri çözmek değil ertelemeyi tercih etmektir. Sorunların üzerine sünger çekerek onları çözmekten kaçınma ve yüzleşmekten korkma durumudur. Çözümlememiş problemler bir süre sonra daha da büyüyerek karşımıza çıkar. Bu nedenle kaçınma yaklaşımı kesin bir çözüm olmaktan uzak, sadece geçici bir rahatlama sağlayacaktır (Akın, 2008: 220-221).

3.7.2. Uzlaşma

Uzlaşma, tarafların isteklerini kısmen karşılayan bir stratejidir. Bazen tarafların istekleri birbirinin tam tersi olabilmektedir. Birinin tatmin edilmesi diğerinin

isteklerinin tamamen dışlanması anlamına gelebilmektedir. Bu tür durumlarda, her iki tarafın da bir kısım isteklerini yerine getiren ama bazı taleplerinden de vazgeçilmesini gerektiren uzlaşma stratejisi kullanılabilir. Uzlaşma stratejisi, kişilerin taleplerine tam anlamıyla cevap veremese de, tarafların karşılıklı anlaşmasına dayandığı için insan doğası ile uyumlu bir çözümdür (Akın, 2008: 222).

Bu stratejide kullanılan önemli birkaç yöntem vardır. Bunlar, tarafların birbirinden ayrılması, tahkim, kurallara sığınma ve çatışmanın son bulması için bir tarafın diğerine bir bedel ödemesidir. Fakat bu yöntemler hem çatışmanın taraflarını tam anlamıyla tatmin etmekten uzak hem de çatışmanın çözümü için orijinal çözümler sunabilmektedir (Şimşek, 2003: 293).

Kazan-kazan yaklaşımı çerçevesinde çatışan tarafların hepsini belirli bir ölçüde tatmin etmeyi amaçlayan uzlaşma yaklaşımı, karşılıklı ödün verme ve ortak bir noktada buluşmayı gerektirmektedir. Ayrıca, herkes kendi istek ve amaçları yanında karşı tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdır (Karip, 1999: 65). Uzlaşma davranışında taraflar orta düzeyde veya eşit oranda doyuma ulaşırlar. Ancak, elde edilen doyum tam olmadığı gibi her iki tarafın da bir kısım özveride bulunması gerekmektedir (Aksoy, 2005: 351). Uzlaşmanın sonucunda kazanan ya da kaybeden yoktur. Her iki taraf da kazanmış ama kısmen taleplerinden vazgeçmiştir. Uzlaşma sonucunda çatışmaya neden olan nesne taraflar arasında paylaşılır veya bir taraf diğerine belirli bir bedel ödeyerek nesnenin tamamının sahibi olur (Robbins, 1994: 232).

Zaman baskısı yaşandığında, rekabetçi ve işbirlikçi modellerin başarısız olması durumunda ve karmaşık konularda bir süreliğine çözüm bulunmak istendiğinde uzlaşmacı strateji uygulanması doğru olmaktadır (Barutçugil, 2002: 131-132). Çatışma için tarafların hazır olmadığı ve çatışmanın sonuçlarına katlanmak istemedikleri durumlarda kullanılacak uzlaşma stratejisi örgütsel kararlarda oldukça kabul görmektedir. Uzlaşma düşüncesinin altında yatan gerçek ise çatışmaya sebep olan gerginliğin anlık bir reaksiyondan öte bir şey olmadığı düşünülmesidir (Tekarslan vd., 1989: 236-237).

Örgüt yöneticileri, çatışan taraflar arasında ortak bir zemin bularak çatışmayı çözmeye çalışırlar. Çatışan tarafların birbirleri hakkında bilmedikleri çok az şey kalması ve

çatışma potansiyeli taşıyan konular açıkça ortaya çıkması uzlaşma stratejisinin avantajıdır. Ancak, bu strateji örgüt açısından en iyi seçenek değildir. Çünkü çatışmanın örgüt hedeflerine hizmet etmesinin en iyi yolu iki tarafın da kabul edebileceği ama örgüte dinamizm kazandıracak düşük yoğunluklu çatışmanın yaşanmasıdır (Şerif, 2003: 293).

3.7.3. Hükmetme

Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi istek ve amaçlarını diğer tarafın istek ve amaçları pahasına elde etmek istemesidir. Kazanmak için her yola başvurulabilir. Genellikle örgütlerde ast ile üst arasında yaşanan çatışmalarda üstün ilk önce kullandığı stratejidir. Bir taraf diğerine karşı üstünlük kurduğunda, hem karşı taraf nezdinde hem de çevresinde gücünün artacağı düşüncesindedir. Üzerinde güç kullanılan taraf seçeneği olmadığı için diretilen çözümü kabul eder. Ancak, bu kabullenmeyle çözümün empoze edildiği tarafın moralinin bozulması ve verimliliğinin düşmesi beklenmelidir (Karip, 1999: 63-64).

Bu stratejide karşı taraf kaybederken kendi tarafının kazanması istenir. Çatışmanın taraflarının kendi pozisyonlarını tamamen haklı gördükleri durumlarda tercih edilir (Kılıç, 2001: 102). Çatışma yönetimi için bu stratejinin seçilmesi durumunda taraflar karşısındakine etkilerini düşünmeden kendi çıkarlarını artırmaya ve amaçlarına ulaşmaya çalışır. Özellikle biçimsel örgütlerde ast-üst arasında yaşanan çatışmalarda biçimsel otorite kullanılarak çatışma aşılmaya çalışılır. Taraflar çatışmadan galip çıkmak için kendi güçlerini aldıkları tabanı harekete geçirir (Robbins, 1994: 230).

Hakimiyet ve baskı içerikli çözümler sunan stratejiler iki önemli özelliğe sahiptirler. Öncelikle, güç kullanımı yoluyla çatışma çözümlenmektedir ve baskı ile çatışma gizlenmeye zorlanmaktadır. İkinci olarak, taraflardan birinin kazanmasını diğerinin ise kaybetmesini netice verdiğiinden hayal kırıklığına ve düşmanca tavırların devam etmesine neden olmaktadır (Şimşek, 2003: 292).

Baskı ve güç kullanmayı gerektiren yöntemler, bir tarafın kendi gücüne güvenerek karşı taraf kendi çözümünü empoze etmesini gerektirir. Ancak, bu tür çözümler sorunun özüne inmeyi engeller ve gerçek çözümü geciktirir. Çatışma sindirilse de başkalaşarak yani iş yavaşlatma, dikkatsizlik işbirliğinin ve verimin azalması olarak karşımıza çıkar (Tekarslan, 1989: 235).

Başkalarının çıkarlarını dikkate almayan zorlama yaklaşımında taraflar ilişkileri sürdürmeyi düşünmezler. Tamamen çıkar odaklı davranırlar. Doğruluğuna inandıkları şeyleri karşı tarafa kabul ettirmek için güç kullanırlar. Genellikle süratli karar verilmesi gerektiği zamanlarda başvuru bir stratejidir (Barutçugil, 2002: 130). Bu yaklaşımda çatışan taraflar diğer tarafın isteklerine karşı kayıtsız kalır ve amaçlarına ulaşması için direnirler. Sonuçta istedikleri ise, kendilerinin kazanması ve karşı tarafın kaybetmesidir (Aksoy, 2005: 351).

Şerife (2003) göre güç kullanma ve zorlama gibi yöntemlerle çatışmayı çözüme kavuşturmak için yöneticiler otoritelerini kullanırlar. Ancak, genellikle yöneticilerin kararlarında bir tarafın istekleri yerine getirilirken diğer taraf ihmal edilmektedir (Şerif, 2003: 292). Aynı şekilde Bisno (1988) de bu yaklaşımda yöneticilerin çatışmayı yönetmek için isteksiz veya yeteneksiz olduklarını belirtmektedir. Otoriter kararlar alınır, güç kullanılır, sınırlar konular ve kurallar konularak uygulanır (Bisno, 1988: 54).

Kazan-kaybet yaklaşımı olan zorlama ve güç kullanma, örgütlerde bazı istisnai durumlar dışında kullanılmamalıdır. Çünkü bu stratejiyi kullanan yöneticilerin çevresi intikam almak için fırsat kollayan ama yöneticisini sevmeyen kişilerle dolar (Akın, 2008: 222-223).

3.7.4. Ödün Verme

Çatışma yönetimi stratejisi olarak ödün verme, kendi çıkarlarından başkalarının çıkarları için vazgeçme demektir. Kişi uyumlu davranmak karşısındakinin görüşlerine önem verir ve normal zamanlarda kabul etmeyeceği istekleri cömertçe kabul eder (Barutçugil, 2002: 131). Bir taraf diğer tarafı memnun etmeye çalıştığında kendi isteklerini ikinci plana atabilir. Burada ilişkileri koruma eğilimi vardır. Karşı tarafa ve görüşlerine değer veren kişi fedakârlık yapmaya da hazırdır (Robbins, 1994: 232).

Uyma stratejisinde farklılıklar göz ardı edilir. İki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde durulur. Özellikle ast-üst arasındaki çatışmalarda astların ilişkileri sürdürmek ve çatışmadan zarar görmemek için kullandığı bir stratejidir. Bu durumda karşı tarafın istekleri kabul edilir ve isteklerinin tatminine çalışılır. İletişimi devam ettirmek önceliklidir (Karip, 1999: 63).

Uyma yaklaşımını gösteren taraf hayal kırıklığını, kendine olan güven ve saygısını yitirmeyi göze almalıdır. Bu yaklaşım bazı uç durumlar dışında doğru bir çatışma yönetimi stratejisi değildir. Hatta sürekli uyma yaklaşımını gösteren kişiye karşı etrafında daha çok güç kullanma ve isteklerini bu yolla kabul ettirme eğilimi artar. Çünkü kişi nasıl olsa uyma refleksi göstererek karşı tarafın isteklerine itaat etmektedir (Akın, 2008: 223). Barutçugil (2002), uyma stratejisinin kullanıldığında olumlu sonuçların alınabileceği durumları şu şekilde sıralamıştır:

- Taraflardan birinin hatalı olduğunu anladığında,
- Çatışmaya neden olan konu karşı taraf için hayati öneme sahipse,
- Çatışmanın devamı ve sürekli sürtüşme ciddi zararlar verecekse,
- Belirsizlik ve karışıklık ihtimali yüksekse,
- Çalışanların gelişimi ve öğrenmesini sağlamak için iyi bir fırsat olarak değerlendirildiğinde uyma stratejisinin olumlu sonuçları olabilir.

3.7.5. Tümleştirme

Tümleştirme stratejisinde taraflar bir araya gelir, karşılıklı görüş alışverişinde bulunur ve çatışmayı çözmek için herkesin yararına olacak kararlar alır. Farklılıklar ve bu farklılıklardan kaynaklanan çatışma analiz edilir. Her iki taraf da isteklerini ve yapabileceklerini içtenlikle ortaya koyar. Böylece herkes diğerini iyice tanımış olur. Problemleri çözmek ve her iki tarafın da en yüksek tatmin düzeyine ulaşacağı çözümleri üretmenin en temel koşulu önyargısız ve sağlıklı bir iletişim kurmaktır. Ayrıca karşılıklı güven ve açık olmak işbirliğinin esasını teşkil eder (Karip, 1999: 61-62).

Bu yönetimin unsurları, problem çözmeye odaklanmak, sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurmak, tüm tarafların amaç ve istekleri doğrultusunda kalıcı çözümler aramak ve çatışmanın temelinde yatan sebeplerle yüzleşmeye hazır olmaktır (Genç, 2007: 281). Bazen her iki tarafında çıkarları vazgeçilmez nitelikte olabilir. Ayrıca, çatışmadan kaynaklanan sorunları aşmak için tüm tarafların çaba sarf etmesi gerekebilir. Hatta yeni ve yaratıcı çözümlere ihtiyaç da duyulabilir. Bu durumda kapsayıcı ve kalıcı bir çözüm olarak işbirliği yapmak ve çatışmaya neden olan problemleri çözmek en akıllıca tercih olmaktadır (Kılıç, 2001: 103).

Problem çözme stratejisinde çatışmanın tarafları önlerindeki tüm seçenekleri göz önüne alarak benzerliklerini ve farklılıklarını açıkça ortaya koyarlar. Ulaşılmaya çalışılan çözüm kazan-kazan prensibi çerçevesinde tüm tarafların lehine olacağı için işbirliği yüksek seviyededir (Robbins, 1994: 231). Problem çözme yöntemi en kalıcı ve etkin çatışma yönetme stratejisidir. Çünkü tarafları bir araya getirir, problemleri ortaya koyar ve taraflardan çatışmayı çözecek yaratıcı fikirler üretmelerini ve sürecin sorumluluğunu üstlenmelerini talep eder. Böylece hiçbir taraf sorumluluktan kaçamayacak ve çözümü sahiplenecektir. Ayrıca, iletişim aksaklıkları ve algılama farklılıkları gibi çatışmaya zemin hazırlayan faktörleri karşılıklı görüşerek aşmak daha kolay olacaktır (Tekarslan vd., 1989: 241).

Bu stratejide, taraflarca genel kabul görecektir çözüm yolları aranır. Hiçbir taraf fedakarlıkta bulunmaz. Rekabetten uzak olduğu için stres ve verim düşüşü yaşanmaz. Ayrıca, uzlaşma ile yaşanabilecek kısır döngülerden uzaktır (Şimşek, 2003: 293). Thomas ve Kilmann problem çözme yaklaşımının başarılı olabilmesi için aşağıda sıralanan yedi şartın yerine getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

1. Sağlıklı ve başarılı iletişim,
2. Tehdit içeren yaklaşımlardan uzak durarak sorunlarla yüzleşmek,
3. Problemlerin nedenlerini iyi analiz etmek,
4. Bütünleştirici çözümler üretmek,
5. Esnek davranmak, iyimserliği korumak,
6. İlişkileri güven ve işbirliği temelinde sürdürmek,
7. Kişilerle ilişkilerde yüksek derecede sosyal özellikler göstermek (Akın, 2008: 221).

Problem çözme stratejisi uzun dönemde etkili olabilecek bir yaklaşımdır. Bu nedenle acil olarak çözülmesi gereken çatışmalarda yeterli ve kesin sonuçlar vermeyebilir. Ayrıca, farklı değer ve inançlara sahip taraflar çatışma sebebi olarak bu değer ve inançlarını görüyorlarsa, başarı şansı oldukça düşük bir stratejidir. (Tekarslan vd., 1989: 240-141).

Aslında bu stratejide taraflar çatışmayı ve karşılıklı çözüm yolu arama çabalarını bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmektedirler. Rekabetten kaçınacak ve çatışmaya konu olan alanların adil paylaşımı ve herkesin kazançlı çıkması için yaratıcı çözümler

geliştirilir (Barutçugil, 2002: 129-130). Ülkemizde genellikle yöneticiler astlarıyla yaşadıkları çatışmalarda güç kullanma eğiliminde olmalarına karşın yaşadıkları yatay çatışmalarda ise, işbirliği yaparak problem çözme yolunu tercih etmektedirler. Çünkü astlarına karşı bu stratejiyi izlemeleri çoğunlukla bir zayıflık emaresi olarak görülmektedir (Karip, 1999: 62).

Çatışmanın etkin ve sürekli bir çözüme kavuşturulabilmesi için kullanılan bu yöntemde tarafların birbirlerini eşit olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Taraflardan bir diğerine karşı üstünlük iddiasında bulunursa işbirliği yapmak yerine zaman zaman kuvvet kullanma durumu söz konusu olabilir ki, bu da problem çözme stratejisinin başarıya ulaşma şansını ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca taraflar birbirlerine karşı iyi niyetli ve dürüst olmalıdırlar. Çünkü çatışmanın gerçek manada temeline inilmesi ve etkin çözüm yollarının aranması esnasında tarafların hem kendi durumlarını açıklıkla ve içten bir şekilde anlamaları hem de karşı tarafı doğru bir şekilde anlamak için empati yapmaları gerekmektedir (Akın, 2008: 221).

Son olarak belirtmek gerekir ki her çatışmaya her çatışma yönetim stratejisi uygulanamayabilir. Öncelikle çatışmayı tanımlamak ve çatışmaya uygun yönetim stratejisini seçmek gerekir. Tablo 3.2’de Rahim (1992) tarafından oluşturulan ve hangi durumlarda hangi çatışma yönetim stratejisinin uygulanıp hangisinin uygulanmayacağını gösteren bir tablo yer almaktadır.

Tablo 3. 2. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

UYGUN OLDUĞU DURUMLAR	UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR
<p>PROBLEM ÇÖZME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu karmaşık. • Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli. • Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var. • Problem çözmek için yeterli zaman var. • Bir taraf problemi tek başına çözemez. • Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var. 	<p>PROBLEM ÇÖZME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem basit. • Acilen karar verilmesi gerekli. • Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor. • Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil.
<p>UYMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor. • Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı. • Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf. 	<p>UYMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu sizin için çok önemli. • Haklı olduğunuza inanıyorsunuz. • Diğer taraf yanlış ya da haksız.
<p>ZORLAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu basit veya önemsiz. • Hızlı bir şekilde karar verilmesi gerekli. • Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak. • Astlarla baş edebilmek için zorunlu. • Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın maliyeti çok yüksek. • Astlar kararlar için gerekli yeterliklere sahip değil. • Konu sizin için çok önemli 	<p>ZORLAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu karmaşık. • Konu sizin için çok önemli. • Her iki taraf da eşit güce sahip. • İvedilikle karar ihtiyaç yok. • Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip.
<p>KAÇINMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu basit veya önemsiz. • Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri, çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla • Durulma süresine ihtiyaç var. 	<p>KAÇINMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu sizin için çok önemli • Karar sizin sorumluluğunuzda • Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu. • Hızlı bir şekilde çözüm gerekli.
<p>UZLAŞMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarafların amaçları birbirini dışlıyor. • Her iki taraf da eşit ölçüde güçlü. • Görüş birliği sağlanamıyor. • Problem çözme ve zorlama stratejisi başarısız. • Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var. 	<p>UZLAŞMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bir taraf diğerinden daha güçlü. • Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık.

Kaynak: (Rahim, 1992: 43)

Tablo 3.2’de hangi çatışma yönetim stratejisinin hangi durumlar için kullanılabileceğini göstermektedir. Örneğin konu karmaşık, çözüm için görüşlerin sentezinin gerekli olduğu, yeterli zamanın bulunduğu ve tek bir tarafın tek başına çatışmayı çözemeyeceği durumlarda “Problem Çözme” stratejisini kullanmak uygundur. Problemin basit ve acil kararlar verilmesinin gerektiği durumlarda bir taraf problem çözme becerisine sahip değilse “Problem Çözme” stratejisi değil “Zorlama” stratejini kullanmak daha uygun olacaktır.

Makyavelizm, sinizm ve çatışma kavramlarına ait literatür taramasının ardından bir sonraki bölümde gerçekleştirilen alan araştırmasının yöntemine yer verilmiştir.



4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, örgüt çalışanlarının ortaya koyduğu makyavelizm ve sinizm tutumlarının çatışma yönetim stratejilerine etkisini belirlemek amacı ile yapılmıştır.

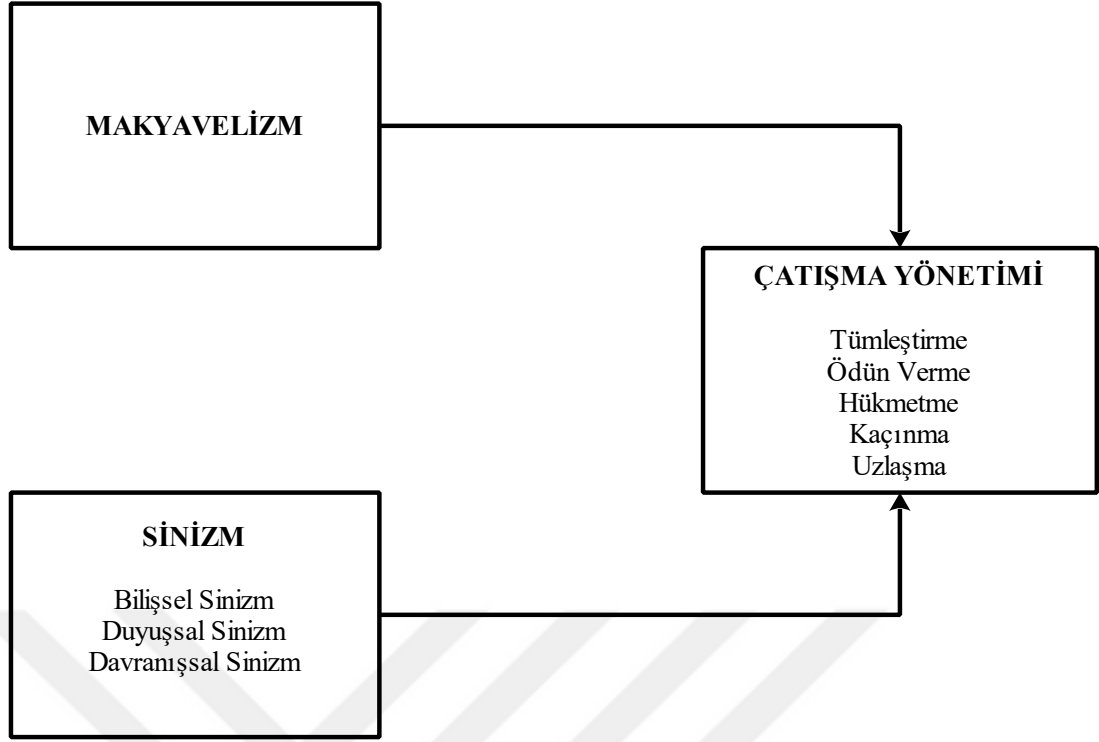
4.1.2. Araştırmanın Problemleri ve Alt Problemleri

Araştırmanın ana problem cümlesi “örgüt çalışanlarının makyavelist ve sinik tutumları, çatışma yönetim stratejilerini nasıl etkilemektedir?” olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmaya ilişkin alt problemler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Çalışanların kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, ekonomik durum ve mesleki tecrübe) makyavelist tutumlarını nasıl etkilemektedir?
- Çalışanların kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, ekonomik durum ve mesleki tecrübe) sinizm tutumlarını nasıl etkilemektedir?
- Çalışanların kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, ekonomik durum ve mesleki tecrübe) çatışma yönetim stratejilerini nasıl etkilemektedir?

4.1.3. Model ve Hipotezler

Bu araştırmada mevcut durumu tespit etme amaçlandığından tarama modeline başvurulmuştur. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan şey, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar 2014). Kullanılan tarama modelinin araştırma değişkenleri üzerinden şematik gösterimi şekil 4.1’de sunulmuştur:



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeline bağlı olarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Birinci Hipotez

H₀: Çalışanların makyavelist tutumları ile tümleştirme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların makyavelist tutumları ile tümleştirme davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İkinci Hipotez

H₀: Çalışanların makyavelist tutumları ile ödün verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların makyavelist tutumları ile ödün verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Üçüncü Hipotez

H₀: Çalışanların makyavelist tutumları ile hükmetme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların makyavelist tutumları ile hükmetme davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Dördüncü Hipotez

H₀: Çalışanların makyavelist tutumları ile kaçınma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların makyavelist tutumları ile kaçınma davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Beşinci Hipotez

H₀: Çalışanların makyavelist tutumları ile uzlaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların makyavelist tutumları ile uzlaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Altıncı Hipotez

H₀: Çalışanların sinizm tutumları ile tümleştirme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların sinizm tutumları ile tümleştirme davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yedinci Hipotez

H₀: Çalışanların sinizm tutumları ile ödün verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların sinizm tutumları ile ödün verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Sekizinci Hipotez

H₀: Çalışanların sinizm tutumları ile hükmetme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların sinizm tutumları ile hükmetme davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Dokuzuncu Hipotez

H₀: Çalışanların sinizm tutumları ile kaçınma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların sinizm tutumları ile kaçınma davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Onuncu Hipotez

H₀: Çalışanların sinizm tutumları ile uzlaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların sinizm tutumları ile uzlaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.1.4. Evren ve Örneklem

Araştırmada teknoloji firmasında görev alan kişilerin tümü evren olarak belirlenmiştir. İşletmeden alınan bilgiye göre 651 çalışan bulunmakta olup bu çalışanlar evren sayısını belirlemektedir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı (651 çalışan),

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (0,1)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (Örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örnekleme hatasını gösterir. (0,05)

Formülü kullanılarak çalışmanın evreni için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 242$ kişi olarak hesaplanmıştır. Ana kütleyi temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak üzere kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 500 çalışana işletmenin iletişim kanalı üzerinden anket formu online olarak dağıtılmıştır. Anket formlarından doldurulmuş olarak geri dönen ve analizler için uygun 456 katılımcı örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma örnekleme ilişkin bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4. 1. Araştırma Örnekleme Ait Bazı Özellikler

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	152	33,3
Erkek	304	66,6
Yaş		
18-25	40	8,8
26-35	284	62,3
36-45	96	21,1
46-55	36	7,9
Eğitim düzeyi		
Lisans	296	64,9
Lisansüstü	160	35,1
Medeni durum		
Evli	284	62,3
Bekar	172	37,7
Ekonomik durum		
3000 TL ve altı	89	19,5
3001-5000 TL	108	23,7
5001 TL ve üstü	259	56,8
Mesleki tecrübe		
2-5 yıl	196	43,0
6-10 yıl	108	23,7
11-15 yıl	64	14,0
16 yıl ve üzeri	88	19,3

Katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Erkekler, tüm katılımcıların %66,6’sını (304) oluşturmaktayken %33,3’ünü (152) kadınlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %8,8'inin (40) yer aldığı yaş grubu 18-25, %62,3'ünün (284) yer aldığı yaş grubu 26-35, %21,1'inin (96) yer aldığı yaş grubu 36-45, %7,9'unun (36) yer aldığı yaş grubu 46-55 yaş grubudur.

Katılımcıların %64,9'u (296) lisans mezunu iken 35,1'i (160) lisansüstü mezunudur.

Katılımcıların çoğunluğunun medeni hali evlidir. Evliler, tüm katılımcıların %62,3'ünü (284) oluşturmaktayken bekarlar, %27,7'sini (172) oluşturmaktadır.

Katılımcıların %19,5'i (89) 3000 TL ve altı harcama yapabilmekte, %23,7'si (108) 3001-5000 TL arası harcama yapabilmekte, %56,8'i (259) 5001 TL ve üzeri harcama yapabilmektedir.

Katılımcıların %43,0'ü (196) 2-5 yıldır, %23,7'si (108) 6-10 yıldır, %14,0'ü (64) 11-15 yıldır, %19,3'ü (88) 16 ve üzeri yıldır mesleğini yapmaktadır.

4.1.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 4 ana bölümden meydana gelmektedir. Bölümlere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

4.1.5.1. Makyavelizm Ölçeği

Makyavelizm düzeyinin ölçümü için Christie ve Geis (1970) tarafından önerilen ve Mach IV ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Demirtaş ve Bıçkes (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu ölçek 10 adedi ters kodlamalı olmak üzere 20 ifadeden oluşmaktadır. Makyavelizm düzeyi bu ifadelerle verilen cevapların ortalaması olarak ölçülmüştür. Ölçek maddeleri, 1= Kesinlikle Katılmıyorum ile 5= Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li Likert ölçeğine göre puanlandırılmıştır. Ölçeğin Cronbach's alfa güvenilirlik değeri 0.75; ortalama Makyavelizm düzeyi ise 3.62 olarak tespit edilmiştir (Demirtaş ve Bıçkes, 2014: 104).

Bu araştırma çerçevesinde ölçek tek faktörlü olarak değerlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizine göre 12 ve 20 numaralı ifadelerin ölçeğe ait güvenilirlik yapısını bozduğu belirlenmiş ve bu sorular analizler dışında bırakılmıştır. Kalan 18 ifade üzerinden yapılan analize göre ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,742 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.1.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Çalışanların sinizm özelliklerini belirlemek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek, 13 madde ve “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipi (1= Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Katılıyorum) olarak hazırlanmıştır. Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,70 ile 0,88; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,67 ile 0,77 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,53 ile 0,87 arasında değiştiğini hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,91, 0,86 ve 0,72 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırma kapsamında Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) tarafından önerilen faktör yapısı dikkate alınarak ölçek 3 faktörlü yapıda kullanılmıştır. Yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alfa katsayıları Bilişsel Sinizm için 0,883, Duyuşsal Sinizm için 0,78 ve Davranışsal Sinizm için 0,771 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin alt boyutlarına ait güvenirlik düzeylerinin istatistiksel olarak beklenen değerlerde olduğunu göstermektedir.

4.1.5.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Rahim’in Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II), uluslararası yazında çoğu kez kısaltılmış biçimde ROCI-II olarak yer almaktadır. ROCI-II, çatışma davranışını ölçen uluslararası düzeyde çok bilinen ölçeklerden biridir (Şirin ve Yetim, 2009:192). Rahim, 1992 yılında farklı referans rollerini temel alarak ölçeğin A, B ve C olmak üzere sırasıyla astlarla (subordinates), eşdeğer statüde olanlarla (peers) ve yöneticilerle (supervisors) ilişkili çatışmalara yönelik olarak üç yeni versiyonunu geliştirmiştir (Şirin, 2008:171). Bu çalışmada katılımcıların kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini gösteren ROCI-II A ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek 28 maddeden ve “Tümleştirme”, “Ödün verme”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” alt boyutlarında oluşmaktadır. Ölçekte kullanılan seçenekler 5’li likert sisteminde, her zaman (5), çoğunlukla (4), bazen (3), ara sıra (2) ve hiçbir zaman (1)

olarak en olumludan en olumsuz azalan bir şekilde derecelendirilmiştir. Şirin (2008) tarafından yapılan çalışmada her bir alt boyutun ayrı ayrı güvenilirlik değerleri şu şekilde bulunmuştur: Tümlleştirme= .9680, ödün verme= .9156, hükmetme= .8479, kaçınma= .5520 ve uzlaşma= .7450 olarak bulunmuştur. Varimax yöntemi kullanılarak döndürme işlemi sonucunda çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin alt boyutlarının faktör yükleri .45 ile .87 arasında çıkmıştır.

Bu araştırmada önerilen 5 faktörlü yapı kullanılmıştır. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizinde 3,6,26 ve 27 numaralı maddelerin güvenilirlik yapısını bozduğu gözlemlenmiş ve bu maddeler analizlerin dışında bırakılmıştır. Kalan 24 soru ile 5 faktörlü yapı için güvenilirlik analizleri tekrarlanmış ve faktörler için sırası ile şu güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır: Tümlleştirme= 0,799, ödün verme= 0,876, hükmetme= 0,904, kaçınma= 0,831 ve uzlaşma= 0,943.

4.1.5.4. Kişisel Bilgi Formu

Form araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup, toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, ekonomik durum ve mesleki tecrübelerine ilişkin bilgileri toplanmıştır.

4.1.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Çalışanların Makyavelizm, örgütsel sinizm ve çatışma yönetimi düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için Pearson Korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyona yer verilmiştir. Bağımsız ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında yorumlanmıştır. Devam eden bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.2. Bulgular

4.2.1. Katılımcıların Makyavelizm, Sinizm ve Çatışma Yönetim Stratejileri Puanları

Kullanılan ölçekler ve bu ölçeklere ait faktörler için katılımcıların sahip olduğu ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4. 2. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İlişkiler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Tümleştirme	456	1,00	3,71	1,9386	,44423
Ödün verme	456	1,83	3,83	2,8070	,39383
Hükmetme	456	2,00	4,40	3,2614	,62764
Kaçınma	456	1,67	4,83	3,3567	,55990
Uzlaşma	456	1,25	3,75	2,2303	,42857
Bilişsel sinizm	456	1,00	5,00	2,7579	,88334
Duyuşsal sinizm	456	1,00	4,75	2,5746	,83727
Davranışsal sinizm	456	1,00	5,00	2,9583	,79760
Makyavelizm	456	1,45	3,35	2,3482	,40027

Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği alt boyutlarından Tümleştirmenin ortalaması $1,93\pm 0,44$, ödün vermenin ortalaması $2,80\pm 0,39$, hükmetmenin ortalaması $3,26\pm 0,62$, kaçınmanın ortalaması $3,35\pm 0,55$, ve uzlaşmanın ortalaması $2,23\pm 0,43$ olarak bulunmuştur. Örgütsel Sinizm Ölçeği’nin alt boyutlarından bilişsel sinizmin ortalaması $2,75\pm 0,88$, duyuşsal sinizmin ortalaması $2,57\pm 0,83$, davranışsal sinizmin ortalaması $2,95\pm 0,79$ olarak hesaplanmıştır. Makyavelizm Ölçeği’nin ortalaması $2,34\pm 0,40$ olarak bulunmuştur.

4.2.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde öncelikli olarak araştırma ölçekleri ve bu ölçeklerin faktörleri arasında Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin ardından araştırma hipotezlerini test etmek üzere regresyon modelleri kurulmuştur.

Tablo 4. 3. Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Tümleştirme	-	,310**	-,010	-,232**	,574**	-,144**	-,212**	-,166**	-,445**
2.Ödün verme		-	,112*	,181**	,255**	,010	,073	,164**	,068
3.Hükmetme			-	,229**	,202**	-,038	-,071	-,176**	-,150**
4.Kaçınma				-	-206**	-,080	-,162**	-,098*	-,293**
5.Uzlaşma					-	-0,31	,049	-,178**	-,20**
6.Bilişsel sinizm						-	,702**	,514**	,312**
7.Duyuşsal sinizm							-	,562**	,363**
8.Davranışsal sinizm								-	,349**
9.Makyavelizm									-

*p<0,05; **p<0,01 düzeyinde anlamlı.

Tümleştirme ile bilişsel sinizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,002; r=0,144). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Tümleştirme ile duyuşsal sinizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,000; r=0,212). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Tümleştirme ile davranışsal sinizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,000; r=0,166). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Tümleştirme ile makyavelizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,000; r=-0,445). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Ödün verme ile davranışsal sinizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,000; r=0,164). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Hükmetme ile davranışsal sinizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,000; r=-0,176). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Hükmetme ile makyavelizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,001; r=-0,150). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Kaçınma ile duyuşsal sinizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,001; r=-0,162). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Kaçınma ile davranışsal sinizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur (p=0,037; r=-0,098). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Kaçınma ile makyavelizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,000$; $r=-0,293$). Bu ilişki negatif yönde ve zayıf şiddette bir ilişkidir.

Uzlaşma ile davranışsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,00$; $r=-0,178$). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Uzlaşma ile makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,00$; $r=-0,200$). Bu ilişki negatif yönde ve zayıf şiddette bir ilişkidir.

Bilişsel sinizm ile makyavelizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,000$; $r=0,312$). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Duyuşsal sinizm ile makyavelizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,000$; $r=0,363$). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Davranışsal sinizm ile makyavelizm arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,000$; $r=0,349$). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Tablo 4. 4. Makyavelizm ile Tümlleştirme Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	,779	7,008	,000	112,143	,000	,198
Makyavelizm	-,494	10,590	,000			

Makyavelizm, tümlleştirme başlığına ait varyansın %19,8'ini açıklamaktadır. Makyavelizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=112,143$). Yani tümlleştirmenin %19,8'i makyavelizme bağlıdır. Makyavelizm, tümlleştirme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-,494$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 5. Makyavelizm ile Ödün Verme Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	2,651	24,155	,000	2,082	,150	,005
Makyavelizm	,066	1,443	,150			

Makyavelizm, ödün verme başlığına ait varyansın %0,5'ini açıklamaktadır. Makyavelizmin varyansa olan katkısı anlamlı değildir ($p=0,150$; $F=2,082$). Yani ödün vermenin %0,5'i makyavelizme bağlıdır. Makyavelizm, ödün verme düzeyine etki etmemektedir ($p=0,150 > 0,05$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 6. Makyavelizm ile Hükmetme Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	3,815	22,014	,000	10,560	,001	,023
Makyavelizm	-,236	-3,241	,001			

Makyavelizm, hükmetme başlığına ait varyansın %2,3'ünü açıklamaktadır. Makyavelizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,001$; $F=10,560$). Yani hükmetmenin %2,3'ü makyavelizme bağlıdır. Makyavelizm, hükmetme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-,236$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 7. Makyavelizm ile Kaçınma Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	4,318	28,878	,000	42,543	,000	,086
Makyavelizm	-,409	-6,522	,000			

Makyavelizm, kaçınma başlığına ait varyansın %8,6'sını açıklamaktadır. Makyavelizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=42,543$). Yani kaçınmanın %8,6'sı makyavelizme bağlıdır. Makyavelizm, kaçınma düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-,409$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 8. Makyavelizm ile Uzlaşma Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,728	14,735	,000			
Makyavelizm	-,214	4,342	,000	18,850	,000	,040

Makyavelizm, uzlaşma başlığına ait varyansın %4'ünü açıklamaktadır. Makyavelizmin varyansa olan bu katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=42,543$). Yani uzlaşmanın %4'ü makyavelizme bağlıdır. Makyavelizm, uzlaşma düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-,214$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 9. Örgütsel Sinizm ile Tümleştirme Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,597	19,017	,000			
Bilişsel sinizm	-,013	-,400	,689			
Duyuşsal sinizm	-,100	2,771	,006	7,640	,000	,048
Davranışsal sinizm	,040	1,283	,200			

Örgütsel sinizm, tümleştirme başlığına ait varyansın %4,8'ini açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=7,640$). Yani tümleştirmenin %4,8'i örgütsel sinizme bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Bilişsel sinizm, tümleştirme düzeyini etkilememektedir ($p=0,689>0,05$). Davranışsal sinizm, tümleştirme düzeyini etkilememektedir ($p=0,200>0,05$). Duyuşsal sinizm, tümleştirme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-,100$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 10. Örgütsel Sinizm ile Ödün Verme Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	2,609	34,818	,000			
Bilişsel sinizm	-,057	-1,932	,054	5,558	,001	,036
Duyuşsal sinizm	,023	,702	,483			
Davranışsal sinizm	,100	3,560	,000			

Örgütsel sinizm, ödün verme başlığına ait varyansın %3,6'sını açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,001; F=5,558). Yani ödün vermenin %3,6'sı örgütsel sinizme bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Duyuşsal sinizm, ödün verme düzeyini etkilememektedir (p=0,483>0,05). Bilişsel sinizm, ödün verme düzeyini azaltmaktadır ($\beta= -,057$). Davranışsal sinizm, ödün verme düzeyini artırmaktadır ($\beta=,100$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 11. Örgütsel Sinizm ile Hükmetme Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	3,617	30,267	,000			
Bilişsel sinizm	,052	1,101	,272	5,407	,001	,035
Duyuşsal sinizm	-,002	-,040	,968			
Davranışsal sinizm	-,167	-3,709	,000			

Örgütsel sinizm, hükmetme başlığına ait varyansın %3,5'ini açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,001; F=5,407). Yani hükmetmenin %3,5'i örgütsel sinizme bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Bilişsel sinizm, hükmetme düzeyini etkilememektedir ($p=0,272>0,05$). Duyuşsal sinizm, hükmetme düzeyini etkilememektedir ($p=0,968>0,05$). Davranışsal sinizm, hükmetme düzeyini azaltmaktadır ($\beta= -,167$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 12. Örgütsel Sinizm ile Kaçınma Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	3,621	33,869	,000			
Bilişsel sinizm	,045	1,079	,281	4,448	,004	,029
Duyuşsal sinizm	-,133	-2,887	,004			
Davranışsal sinizm	-,016	-,397	,691			

Örgütsel sinizm, kaçınma başlığına ait varyansın %2,9'unu açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,004$; $F=4,448$). Yani kaçınmanın %2,9'u örgütsel sinizme bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Bilişsel sinizm, kaçınma düzeyini etkilememektedir ($p=0,281>0,05$). Davranışsal sinizm, kaçınma düzeyini etkilememektedir ($p=0,691>0,05$). Duyuşsal sinizm, kaçınma düzeyini azaltmaktadır ($\beta= -,133$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 13. Örgütsel Sinizm ile Uzlaşma Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	2,030	25,110	,000			
Bilişsel sinizm	-,091	-2,866	,004	8,369	,000	,053
Duyuşsal sinizm	,020	,564	,573			
Davranışsal sinizm	-,136	4,469	,000			

Örgütsel sinizm, uzlaşma başlığına ait varyansın %5,3'ünü açıklamaktadır. Örgütsel sinizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,004$; $F=4,448$). Yani uzlaşmanın %5,3'ü örgütsel sinizme bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Bilişsel sinizm, uzlaşma düzeyini azaltmaktadır ($\beta= -,091$). Duyuşsal sinizm, uzlaşma düzeyini etkilememektedir ($p=0,573>0,05$). Davranışsal sinizm, uzlaşma düzeyini azaltmaktadır ($\beta= -,133$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.2.3. Fark Analizleri

Fark analizlerinde kullanılacak analiz tekniğini belirlemek üzere öncelikli olarak normallik testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 4.14'te sunulmuştur.

Tablo 4. 14. Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Makyavelizm	,188	-,037
Bilişsel Sinizm	,558	,273
Duyuşsal Sinizm	,355	-,147
Davranışsal Sinizm	-,329	,266
Tümleştirme	,577	1,422
Ödün Verme	,262	,264
Hükmetme	-,210	-,698
Kaçınma	-,114	,080
Uzlaşma	,333	1,261

Tabachnick vd. (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağılımı belirlenmiştir. Bu doğrultuda fark analizleri olarak parametrik testlerden t-test ve ANOVA kullanılmıştır.

4.2.3.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle Makyavelizm Arasındaki İlişkiler

Tablo 4. 15. Makyavelizm-Cinsiyet İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Makyavelizm				,299	,585
Kadın	152	2,2921	,38040		
Erkek	304	2,3763	,40756		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, cinsiyetin makyavelizmin üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 16. Makyavelizm-Yaş İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Makyavelizm				19,397	,000	
18-25	40	2,4250	,34585			1>3
26-35	284	2,4303	,40705			2>3
36-45	96	2,0979	,31572			2>4
46-55	36	2,2833	,31893			4>3
Toplam	456	2,3482	,40027			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, yaşın makyavelizm üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Analize göre, 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 4. 17. Makyavelizm-Eğitim Düzeyi İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Makyavelizm				3,090	,079
Lisans	296	2,3291	,38761		
Lisansüstü	160	2,3838	,42165		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, eğitim düzeyinin makyavelizmin üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 18. Makyavelizm-Medeni Durum İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Makyavelizm				6,378	,012
Evli	284	2,2937	,42251		
Bekar	172	2,4384	,34316		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, medeni halin makyavelizm üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bekar katılımcıların ortalama değeri medeni durumu evli olan katılımcıların ortalama değerinden daha yüksek değerdedir.

Tablo 4. 19. Makyavelizm-Ekonomik Durum İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Makyavelizm				6,320	,002	
3000 TL ve altı	89	2,3781	,35307			
3001-5000 TL	108	2,4519	,35454			2>3
5001 TL ve üzeri	259	2,2948	,42454			
Toplam	456	2,3482	,40027			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, ekonomik durumun makyavelizm üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. 3001-5000 TL gelirli katılımcıların ortalaması 5000 TL ve üstü gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 4. 20. Makyavelizm-Mesleki Tecrübe İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Makyavelizm				15,856	,000	
2-5 yıl	196	2,4571	,34299			1>2
6-10 yıl	108	2,3185	,49486			1>4
11-15 yıl	64	2,3750	,36341			2>4
16 yıl ve üzeri	88	2,1227	,31247			3>4
Toplam	456	2,3482	,40027			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, mesleki görev süresinin makyavelizm üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. 2-5

yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

4.2.3.2. Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler

Tablo 4. 21. Örgütsel Sinizm-Cinsiyet İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Bilişsel sinizm				,030	,863
Kadın	152	2,7105	,86332		
Erkek	304	2,7816	,89365		
Duyuşsal sinizm				,073	,787
Kadın	152	2,4803	,85425		
Erkek	304	2,6217	,82603		
Davranışsal sinizm				,499	,480
Kadın	152	2,7171	,74178		
Erkek	304	3,0789	,79832		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, cinsiyetin herhangi bir değişkenin üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 22. Örgütsel Sinizm-Yaş İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Bilişsel sinizm				10,326	,000	
18-25	40	3,2000	,91931			1>2
26-35	284	2,8394	,83704			1>3
36-45	96	2,4833	,79772			1>4
46-55	36	2,3556	1,07662			2>3
Toplam	456	2,7579	,88334			2>4
Duyuşsal sinizm				4,806	,003	
18-25	40	2,7250	,82002			
26-35	284	2,6408	,85394			1>4
36-45	96	2,4792	,75015			2>4
46-55	36	2,1389	,81162			3>4
Toplam	456	2,5746	,83727			
Davranışsal sinizm				13,992	,000	
18-25	40	3,1500	,79421			1>3
26-35	284	3,0880	,70096			1>4
36-45	96	2,7188	,90412			2>3
46-55	36	2,3611	,82038			2>4
Toplam	456	2,9583	,79760			3>4

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, yaşın bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bilişsel sinizmde 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Duyuşsal sinizmde 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 36-45 yaş grubunda yer

alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Davranışsal sinizmde ise 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 4. 23. Örgütsel Sinizm-Eğitim Düzeyi İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Bilişsel sinizm				2,091	,149
Lisans	296	2,7459	,92060		
Lisansüstü	160	2,7800	,81223		
Duyuşsal sinizm				6,213	,321
Lisans	296	2,5473	,88267		
Lisansüstü	160	2,6250	,74606		
Davranışsal sinizm				,608	,436
Lisans	296	2,9054	,82102		
Lisansüstü	160	3,0563	,74498		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, eğitim düzeyinin herhangi bir değişkenin üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 24. Örgütsel Sinizm-Medeni Durum İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Bilişsel sinizm				7,889	,001
Evli	284	2,6507	,81451		
Bekar	172	2,9349	,96315		
Duyuşsal sinizm				8,134	,005
Evli	284	2,4859	,79518		
Bekar	172	2,7209	,88557		
Davranışsal sinizm				7,775	,001
Evli	284	2,8556	,72884		
Bekar	172	3,1279	,87588		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, medeni halin bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm değişkenlerinin üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bilişsel sinizmde, medeni durumu bekar olan katılımcıların ortalama değeri medeni durumu evli olan katılımcıların ortalama değerinden daha yüksek değerdedir. Duyuşsal sinizmde medeni durumu bekar olan katılımcıların ortalama değeri medeni durumu evli olan katılımcıların ortalama değerinden daha yüksek değerdedir. Davranışsal sinizmde ise medeni durumu bekar olan katılımcıların ortalama değeri medeni durumu evli olan katılımcıların ortalama değerinden daha yüksek değerdedir.

Tablo 4. 25. Örgütsel Sinizm-Gelir Düzeyi İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Bilişsel sinizm				15,535	,000	
3000 TL ve altı	89	2,7955	,86022			
3001-5000 TL	108	3,1333	,90523			2>1
5001 TL ve üzeri	259	2,5884	,83398			2>3
Toplam	456	2,7579	,88334			
Duyuşsal sinizm				8,012	,000	
3000 TL ve altı	89	2,6292	,79157			
3001-5000 TL	108	2,8241	,88025			2>3
5001 TL ve üzeri	259	2,4517	,81179			
Toplam	456	2,5746	,83727			
Davranışsal sinizm				4,838	,008	
3000 TL ve altı	89	2,9888	,75558			
3001-5000 TL	108	3,1481	,78615			2>3
5001 TL ve üzeri	259	2,8667	,80463			
Toplam	456	2,9583	,79760			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, ekonomik durumun bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bilişsel sinizmde 3001-5000 TL gelirli katılımcıların ortalaması 3000 TL ve altı gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 3001-5000 TL gelirli katılımcıların ortalaması 5000 TL ve üstü gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Duyuşsal sinizmde 3001-5000 TL gelirli katılımcıların ortalaması 5000 TL ve üstü gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Davranışsal sinizmde 3001-5000 TL gelirli katılımcıların ortalaması 5000 TL ve üstü gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 4. 26. Örgütsel Sinizm-Mesleki Tecrübe İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Bilişsel sinizm				13,156	,000	
2-5 yıl	196	3,0245	,93491			1>2
6-10 yıl	108	2,6444	,72619			1>3
11-15 yıl	64	2,6500	,62335			1>4
16 yıl ve üzeri	88	2,3818	,92953			2>4
Toplam	456	2,7579	,88334			
Duyuşsal sinizm				5,282	,001	
2-5 yıl	196	2,7194	,87798			1>2
6-10 yıl	108	2,4722	,84093			1>4
11-15 yıl	64	2,6406	,69561			3>4
16 yıl ve üzeri	88	2,3295	,77083			
Toplam	456	2,5746	,83727			
Davranışsal sinizm				34,472	,000	
2-5 yıl	196	3,2806	,63374			1>2
6-10 yıl	108	2,6852	,78118			1>4
11-15 yıl	64	3,1406	,65446			2>4
16 yıl ve üzeri	88	2,4432	,86414			3>2
Toplam	456	2,9583	,97960			3>4

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, mesleki görev süresinin bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bilişsel sinizmde 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Duyuşsal sinizmde 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Davranışsal sinizmde 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

4.2.3.3. Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Tablo 4. 27. Çatışma Yönetim Stratejileri-Cinsiyet İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Tümleştirme				8,524	,133
Kadın	152	1,8985	,35553		
Erkek	304	1,9586	,48181		
Ödün verme				4,240	,331
Kadın	152	2,8333	,42199		
Erkek	304	2,7939	,37901		
Hükmetme				,849	,357
Kadın	152	3,3684	,57778		
Erkek	304	3,2079	,64542		
Kaçınma				3,997	,163
Kadın	152	3,4079	,54617		
Erkek	304	3,3311	,56580		
Uzlaşma				7,657	,738
Kadın	152	2,9145	,35133		
Erkek	304	2,9276	,47167		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, cinsiyetin herhangi bir değişkenin üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 28. Çatışma Yönetim Stratejileri-Yaş İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Tümleştirme				,919	,431	
18-25	40	1,9714	,55958			
26-35	284	1,9416	,40089			
36-45	96	1,9583	,53969			
46-55	36	1,8254	,33304			
Toplam	456	1,9386	,44423			
Ödün verme				7,299	,000	
18-25	40	2,6500	,21943			
26-35	284	2,8709	,39945			2>1
36-45	96	2,7292	,42664			2>3
46-55	36	2,6852	,29217			2>4
Toplam	456	2,8070	,39383			
Hükmetme				11,956	,000	
18-25	40	2,8800	,45472			2>1
26-35	284	3,2507	,65180			3>1
36-45	96	3,2833	,56544			4>1
46-55	36	3,7111	,45968			4>2
Toplam	456	3,2614	,62764			4>3
Kaçınma				18,094	,000	
18-25	40	3,3500	,41654			3>2
26-35	284	3,2559	,57348			4>1
36-45	96	3,4444	,40369			4>2
46-55	36	3,9259	,58614			4>3
Toplam	456	3,3567	,55990			
Uzlaşma				,563	,640	
18-25	40	2,1750	,45362			
26-35	284	2,2218	,37490			
36-45	96	2,2604	,59595			
46-55	36	2,2778	,22183			
Toplam	456	2,2303	,42857			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, yaşın ödün verme, hükmetme ve kaçınma üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ödün vermede 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Hükmetmede 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Kaçınmada 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 18-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 46-55 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 4. 29. Çatışma Yönetim Stratejileri-Eğitim Düzeyi İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Tümleştirme				7,609	,802
Lisans	296	1,9344	,38526		
Lisansüstü	160	1,9464	,53781		
Ödün verme				1,842	,175
Lisans	296	2,8356	,40477		
Lisansüstü	160	2,7542	,36817		
Hükmetme				2,020	,156
Lisans	296	3,3135	,64210		
Lisansüstü	160	3,1650	,58987		
Kaçınma				1,773	,184
Lisans	296	3,3108	,58049		
Lisansüstü	160	3,4417	,51061		
Uzlaşma				,600	,470
Lisans	296	2,2196	,44140		
Lisansüstü	160	2,2500	,40438		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, eğitim düzeyinin herhangi bir değişkenin üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 30. Çatışma Yönetim Stratejileri-Medeni Durum İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Tümleştirme				1,846	,175
Evli	284	1,8873	,41318		
Bekar	172	2,0233	,48061		
Ödün verme				1,540	,215
Evli	284	2,7817	,41145		
Bekar	172	2,8488	,36016		
Hükmetme				10,504	,391
Evli	284	3,2817	,59546		
Bekar	172	3,2279	,67791		
Kaçınma				16,286	,623
Evli	284	3,3662	,60596		
Bekar	172	3,3411	,47546		
Uzlaşma				,821	,010
Evli	284	2,1901	,44178		
Bekar	172	2,2965	,39830		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, sadece uzlaşma stratejisinin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir (p=0,010). Uzlaşma stratejilerinde bekar katılımcıların ortalamaları evli katılımcılardan anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4. 31. Çatışma Yönetim Stratejileri-Gelir Düzeyi İlişkisi

	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Tümleştirme				3,195	,042	
3000 TL ve altı	89	1,9230	,40179			
3001-5000 TL	108	2,0317	,42492			2>3
5001 TL ve üzeri	259	1,9051	,46178			
Toplam	456	1,9386	,44423			
Ödün verme				1,664	,190	
3000 TL ve altı	89	2,8202	,39506			
3001-5000 TL	108	2,7469	,36846			
5001 TL ve üzeri	259	2,8275	,40250			
Toplam	456	2,8070	,39383			
Hükmetme				4,231	,015	
3000 TL ve altı	89	3,3910	,60596			
3001-5000 TL	108	3,1333	,61142			1>2
5001 TL ve üzeri	259	3,2703	,63381			
Toplam	456	3,2614	,62764			
Kaçınma				2,851	,059	
3000 TL ve altı	89	3,3146	,59588			
3001-5000 TL	108	3,2654	,46084			
5001 TL ve üzeri	259	3,4093	,58035			
Toplam	456	3,3567	,55990			
Uzlaşma				1,310	,271	
3000 TL ve altı	89	2,2949	,38354			
3001-5000 TL	108	2,2037	,40463			
5001 TL ve üzeri	259	2,2191	,45165			
Toplam	456	2,2303	,42857			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, ekonomik durumun tümleştirme ve hükmetme üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Tümleştirmede 3001-5000 TL gelirli katılımcıların ortalaması 5001 TL ve üzeri gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Hükmetmede 3000 TL ve altı gelirli katılımcıların ortalaması 3001-5000 TL gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 4. 32. Çatışma Yönetim Stratejileri-Mesleki Tecrübe İlişkisi

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Tümleştirme				6,174	,000	
2-5 yıl	196	1,9825	,44228			
6-10 yıl	108	1,8413	,42312			1>2
11-15 yıl	64	2,0893	,51382			1>4
16 yıl ve üzeri	88	1,8506	,37635			3>2
Toplam	456	1,9386	,44423			
Ödün verme				6,965	,000	
2-5 yıl	40	2,8299	,38857			1>4
6-10 yıl	284	2,8086	,34317			2>4
11-15 yıl	96	2,9375	,42362			3>2
16 yıl ve üzeri	36	2,6591	,40266			3>4
Toplam	456	2,8070	,39383			
Hükmetme				3,518	,015	
2-5 yıl	40	3,2122	,59040			
6-10 yıl	284	3,1778	,72413			
11-15 yıl	96	3,3125	,68718			4>1
16 yıl ve üzeri	36	3,4364	,49508			4>2
Toplam	456	3,2614	,62764			
Kaçınma				13,452	,000	
2-5 yıl	40	3,2653	,52733			
6-10 yıl	284	3,2531	,61880			4>1
11-15 yıl	96	3,3750	,42206			4>2
16 yıl ve üzeri	36	3,6742	,53122			4>3
Toplam	456	3,3567	,55990			
Uzlaşma				17,540	,000	
2-5 yıl	40	2,2704	,41398			1>2
6-10 yıl	284	2,0556	,35079			1>4
11-15 yıl	96	2,5000	,47975			3>1
16 yıl ve üzeri	36	2,1591	,39788			3>2
Toplam	456	2,2303	,42857			3>4

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, mesleki görev süresinin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Tümleştirmede 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Ödün vermede 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 6-10 yıl çalışan

katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Hükmetmede 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalaması 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Kaçınmada 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalaması 2-5 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalaması 11-15 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Uzlaşmada 2-5 yıl arası çalışanların ortalaması 6-10 yıl arası ile 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan katılımcıların ortalaması ise diğer üç gruptaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlaşmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin zamanlarının çok az bir kısmını çatışmaya ayıracak kadar çatışma konusu üzerinde durdukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, ortaya çıkacak çatışmaları organizasyon amaçlarına uygun bir şekilde yönetemeyen (sonuçlandıramayan) yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması şüphelidir.

Çatışmanın yaşandığı örgütün yapısı, çatışmayı örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetmek için önem arz etmektedir. Daha demokratik, yeni ve farklı görüşlere açık bir örgütte, çatışmalar daha başarılı yönetilebilmektedir. Çatışmanın konusu da çatışma yönetim yaklaşımını etkilemektedir. Değerler, görüşler, inanç sistemleri veya kaynakları çatışma konusu olabilmekte ve çatışma konusuna göre yönetim yaklaşımına karar verilebilmektedir. Özellikle çıkarların söz konusu olduğu durumlarda ve temel değerlerle ilgili çatışmaların çözümünün güç olduğu üzerinde de durmaktadırlar. Bu noktadan hareketle araştırmada, örgüt üyelerinin makyavelizm ve sinizm davranışlarının çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada bir teknoloji şirketinde çalışan 456 kişiye anket formu uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların makyavelist tutumları tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinde azalmalara neden olmaktadır. Bu bulguya göre, çatışma yaşayan tarafların bir araya gelerek, karşılıklı görüş alışverişinde bulunma ve çatışmayı çözümlmek için herkesin yararına olacak uzlaşmacı kararlar alma durumu üyelerin makyavelist tutumlarına bağlı olarak azalmaktadır. Bununla birlikte, örgüt üyelerinin makyavelist tutumları çatışma yönetimi için ortaya koyulan ödün verme stratejisinde artışa neden olmaktadır. Örgüt üyelerinin başarıya giden her yolu mubah olarak görmesi sonucunda oluşan çatışmalarda, tarafların çözüm için istek ve arzularından daha fazla ödün vermeleri gerekmektedir.

Araştırmaya göre, örgütsel sinizmin de çatışma yönetim stratejileri üzerinde etkilerinin olduğu gözlemlenmiştir. Çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme duyuşsal sinizme bağılı olarak azalırken, davranışsal sinizm ödün verme stratejisini artırmaktadır. Çatışma yönetimi sırasında ortaya koyulan hükmetme stratejileri davranışsal sinizme bağılı olarak azalırken; kaçınma stratejisi duyuşsal sinizme bağılı olarak azalmaktadır. Çatışma yönetimin uzlaşma stratejisi ise hem bilişsel hem de davranışsal sinizme bağılı olarak azalmaktadır.

Katılımcıların makyavelist tutumları yaş, medeni durum, ekonomik durum ve mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. Örgütsel sinizmin alt faktörleri olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm; yaş, medeni durum, gelir düzeyi ve mesleki tecrübe değışkenlerine bağılı olarak farklılık göstermektedir. Çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme gelir düzeyi ve mesleki tecrübeye göre değışim gösterirken; ödün verme ve kaçınma stratejileri, yaşa ve mesleki tecrübeye bağılı olarak farklılaşmaktadır. Hükmetme stratejisinin ortalamaları yaş, gelir düzeyi ve mesleki tecrübe faktörleri için farklı hesaplanmıştır. Uzlaşma stratejisinin düzeyleri ise medeni duruma ve mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak değılendirildiğinde araştırmanın makyavelizmin ve örgütsel sinizmin çatışma yönetim stratejileri üzerinde olumsuz etkisini ortaya koyan bir kaynak olduğu söylenebilir. Çatışma yönetiminde yaşanacak olumsuzlukların doğrudan örgüte yansıyacağı göz önünde bulundurularak üyelerin söz konusu makyavelist ve sinik tavırlarını engellemek üzere adımlar atılmalıdır. Çalışılan bölüm ve diğıer bölümlerle olan sürüşmeleri gidermek için yöneticilerin, yaşanan sorunlar konusunda farklı çözüm yolları denemeleri sağlanmalıdır. Çalışılan kurumda gerilim yaşanmaması için öncelikle personelin görev tanımı tam olarak yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte bu noktada iletişimin bu tür tutumların ortaya çıkmasındaki önemi dikkate alınarak örgütlerin iletişimi etkin ve sağlıklı bir şekilde yapması için önlemler alması önerilmektedir.

Bu araştırma bir teknoloji firmasında görevli 456 kişi ile sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda farklı işletmelerden daha yüksek sayıda katılımcılar ile çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte; etik algısı, algılanan liderlik davranışları, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ya da örgüt kültürü gibi bir takım

değişkenlerin araştırmalara ilave edilmesi ile çatışma yönetim stratejileri üzerinde etkili olan değişkenler daha detaylı bir şekilde değerlendirilebilir.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases And Consequences. Generic, Social, And General". **Psychology Monographs**, 126(3), 269-292.
- Akiko. Asai, Barnlund Dean C.; "Boundaries Of The Unconscious, Private, And Public Self İn Japanese And Americans: A Cross-Cultural Comparison", **International Journal Of Intercultural Relations**, Vol. 22, Issue 4, 1998, Pp.431-452.
- Al-Khatip. Jamal A., Robertson. C. J., Stanton. A. D., Vitell. S. J.; "Business Ethics İn The Arab Gulf States: A Three-Country Study", **International Business Review**, Vol. 11,2002, Pp.97-111.
- Allsopp. J.H., Eysenck. J., S B. Eysenck; "Machiavellianism As A Component İn Psychoticism And Extraversiön", **Personality And Individual Differences**, Vol 12, 1991,29-41.
- Altuğ, D., (1997) **Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework". **Human Relations**, 49, 1395-1418.
- Arlow. Peter; "Personal Characteristics İn College Students' Evaluations Of Business Ethics And Corporate Social Responsibility", **Journal Of Business Ethics**, 1991, Vol 10, Pp.63-69.
- Asunakutlu, T., Safran, B., (2004) Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar Bir Örnek Marmaris Turizm Sektörü Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, S.26-48.
- Aziz. A., Meeks. J.; "A New Scale For Measuring Machiavellianism" (Unpublished Paper, School Of Business And Economics, College Of Charleston, Charleston, Sc, 1990'dan Naklen Reimers. Jennifer Moss; Assessing Political

Leadership: A Review Of Christie And Geis' (1970) Mach Iv Measure Of Machiavellianism, **Midwest Academy Of Management Regional Conference** Minneapolis, Mn. 29 April - 1 May 2004, (Erişim), [Http://Sumbittedpapers/Unl.Edu/2004-İmreimers01 .Pdf](Http://Sumbittedpapers/Unl.Edu/2004-İmreimers01.Pdf), 5 Őubat 2017.

Bakırcıoğlu, R., (2006) **Ansiklopedik Psikoloji Sözlüğü**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Barling. Julian, Christie. Amy, Turner. Nick; "Pseudotransformational Leadership: Towards The Development And Test Of A Model", **Journal Of Business Ethics**, Vol. 81,2008, Pp.851-861.

Barutçugil, İ., (1989) **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım, İstanbul

Barutçugil, İ., (2002) **Organizasyonda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Borisoff, D. ,Victor, D.A., (1998) **Conflict Management: A Communication Skills Approach**, Allyn And Bacon, Boston.

Bumin, B., (1990) **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışma Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara.

Cartwright S., Holmes N., (2006). "The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee Engagement And Reducing Cynicism". **Human Resource Management Review**, 16 (2), 199-208.

Christie. Richard, Cook. P.; "A Guide To Published Literature Relating To The Authoritarian Personality", *Journal Of Psychology*, Vol. 45, 1958, Pp.171-199'dan Naklen Coker. Robert E., Greenberg. Bernard G., Kosa. John; "Authoritarianism And Machiavellianism Among Medical Students", **Journal Of Medical Education**, Vol. 40, November Issue, 1965, Pp.1074-1084.

Christie, Richard ve Geis, Florence L. (1970), **Studies in Machiavellianism**. New York: Academic Press.

Coyle-Shapiro, J.A-M. Ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts And Perceived Organizational Support, **Journal Of Applied Psycholog**, 90(4)., 774-781.

- Delken, M., (2004). **Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers** (Dissertation Of Master Of Economics), Faculty Of Economics And Business Administration, University Of Maastricht, Maastricht.
- Demirtaş, Ö., ve Biçkes, D. M. (2014). Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. **Is, Guc: The Journal Of Industrial Relations & Human Resources**, 16(2), 98-112.
- Doğan, Y., Özdevecioğlu, M. (2005). “Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9 (18),165-190.
- Duman, B. (2004). “Attribution Theory (Katkı=Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme- Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi”, 13. **Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi, Malatya, Ss.129-131.
- Eaton, J.A., (2000). **A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism**, (Dissertation Of Master Of Arts), Faculty Of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Erdoğan, İ., (1999) **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu K., Ve Reyhanoğlu M., (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, **15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eren, E., (2004) **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul.
- Ergeneli. Azize; **Örgüt Ve İnsan**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, 2006.
- Esquivel, M.A., Kleiner, B.H., (1996) The Importance Of Conflict İn Work Team Effectiveness, **Team Performance Management**, Volume:2, Number:3, Pp.42-48

- Feldman, D. C. (2000). "The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management Is Changing The Nature Of Careers In Organizations", **American Behavioral Scientist**, 43(48), 1286-1300.
- Gable. Myron, Dangelo. Frank; "Locus Of Control, Machiavellianism And Managerial Job Performance" **Journal Of Psychology**, Vol. 128, 1994, Pp.599-608.
- Gable. Myron, Hollon. Charles, Dangelo. Frank; "Relating Locus Of Control To Machiavelianism And Managerial Achievement", **Psychological Reports**, Vol. 67, 1990, Pp.339-348.
- Genç, N., (2007) **Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gökberk, M., (2000). **Felsefe Tarihi**. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Guterman. Stanley; The Machiavellians, Lincoln, University Of Nebraska Press, 1970'den Naklen Mandacı. Gamze; "**Makyavelist Tutumların Etik Algısı Ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**", Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Hançerlioğlu, O., (1999). **Düşünce Tarihi**. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Harrell. W. A.; "Retaliatory Aggression By High And Low Machiavellians Against Remorseful And Non-Remorseful Wrongdoers", **Social Behavior And Personality**, Vol 8, 1980, Pp.217-220
- Hegarty. W. H., Sims H. P.; "Some Determinants Of Unethical Decision Behavior: An Experiment", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 63, Issue 4, 1978, Pp.451-457.,
- Ickes. William, Reidhead. Susan, Patterson. Miles; "Machiavellianism And Self-Monitoring: As Different As Me And You", **Social Cognition**, Vol. 4, Issue 1, 1986, Pp.58-74.

James, M.S.L. (2005). **Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems** (Dissertation Of Doctor Of Philosophy), The Florida State University, Florida.

Johnson J. L., O'leary-K. (2003). "The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", **Journal Of Organizational Behavior**, 24, 627-647.

Kalağan, G. (2009). **Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki**. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

Karip, E., (1999) **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Kılıç, M., (2001) **Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, S.87-103.

Kinizm, Erişim Tarihi: 27.01.2017.
[Http://Www.Ansiklopedi.Turkcebilgi.Com/Kinizm](http://Www.Ansiklopedi.Turkcebilgi.Com/Kinizm).

Kolasa, B.J., (1979) **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Fatih Yayınevi, İstanbul.

Liehr, P., Meininger J. C., Mueller, W. H., Chan, W., Frazier, L., Ve Reyes, L. R. , (2000), Psychometric Testing Of The Adolescent Version Of The Cook? **Medley Hostility Scale**", 23(2), 103-116.

Mazza. Monica, Derisi0. Alessandro, Tozzini. Carola, Roncone. Rita, Casacchia. Massimo; "Machiavellianism And Theory Of Mind İn People Affected By Schizophrenia, **Brain And Cognition**, Vol. 51,2003, Pp.262-269.

Mchoskey. John W., Worzel. W., Szyarto. C.; "Machiavellianism And Psychopathy", **Journal Of Personality And Social Psychology**, Vol. 74, 1998, Pp.192- 210.

Mchoskey. John W.; "Machiavellianism, Intrinsic Versus Extrinsic Goals And Social Interest: A Self-Determination Theory Analysis", **Motivation And Emotion**, Vol. 23, 1999, Pp.267-283.

Mcshane, S.L., Von Glinow, M.A., (2005) **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Irwin, Boston.

Medina, J.F.Vd, (2002) Types Of Conflict And Personal And Organizational Consequences, **15th Annual Conference Of The International Association For Conflict Management**, Utah, Pp.1-18.

Mimaroğlu, H., (2008). **Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma** (Yayınlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Mudrack. Peter E.; “Machiavellianism And Locus Of Control: A Metaanalytic Review”, *Journal Of Social Psychology*, 130, 1990, Pp.125- 126’den Naklen Latif. David A.; “The Relationship Between Pharmacy Students’ Locus Of Control, Machiavellianism And Moral Reasoning”, **American Journal Of Pharmaceutical Education**, Vol. 64, Spring Issue, 2000, Pp.33-37.

Naus, F., Iterson, A.V., Roe, R. A. (2007). “Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, And Neglect Model Of Employees’ responses To Adverse Conditions İn Theworkplace”, **Human Relations**, 60 (5), 683-718.

Öncer, A.Z. (2009). “An Overview Of Organizational Cynicism And A Cure Suggestion: Teamwork”, **Eabr & Tlc Conference Proceedings**, Prague, Czech Republic.

Özgener, Ş., Öğüt, A. Ve Kaplan, M. (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, İçinde Özdevecioğlu, M. Ve Karadal, H., (Ed.) **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.

Özler. N. Derya Ergun, Mercan. Nuray; Creating Morally-Minded Organizations İn A Machiavellian Work Environment, **2nd International Symposium On Sustainable Development**, Sarajevo, 8-9 June 2010, Pp.155-160.

Pandey. J., Rastogi. R.; “Machiavellianism And Ingratiation”, **Journal Of Social Psychology**, Vol. 108, 1979, Pp.221-225.

- Peker, Ö., Aytürk, N., (2002) **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Pitre, J.L.,(2004). **Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study** (Dissertation Of Master Of Science In Leadership And Human Resource Development), Naval Postgraduate School, California.
- Pondy, L.R., (1967) Organizational Conflict: Concepts And Models, **Administrative Science Quarterly**, Volume:12, Number:2, Pp:296-320
- Porter. Lyman W., Allen. Robert W., Angle. Harold L.; “The Politics Of Upward Influence İn Organizations”, **Research İn Organizational Behavior**, Vol. 3, 1981, Pp.109-149.
- Qian, Y., (2007). **A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change** (Dissertation Of Doctor Of Philosophy), Ohio University.
- Qian, Y., Daniels, T.D. (2008) “A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change”, **Corporate Communication: An International Journal**, 13 (3), 319-332.
- Rahim, M.A., (1992) **Managing Conflict İn Organizations**, Praeger Publishers, New York.
- Rahim, M.A., (1985) A Strategy For Managing Conflict İn Complex Organizations, **Journal Of Human Relations** Volume:38, Number:1, Pp:81-88.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. Ve Austin, J.T. (1997). “Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change”, **Academy Of Management Executive**, 11(1), 48-59.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). “Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature”. **Journal Of Applied Psychology**, 87, 698-714.
- Robbins. Stephen P.; **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hal Inc., 1999.
- Rockwell. Patricia; “The Relationship Between Machiavellianism, Selfmonitoring, Emotional Expressivity And Sarcasm Procution”, **Communication And**

**Social Cognition Division Of The National Communication Association
Annual Convention, San Antonio, Tx, November 2006.**

Rogojan. Paul-Titus; “Deviant Workplace Behavior İn Organizations: Antecedents, Influences And Remedies”, Wien, Universität Wien, Magister Der Sozial Und Wirtschaftswissenschaften, 2009 (Unpublished Master Thesis).

Rubin,J.Z. (1994) Models Of Conflict Management, **Journal Of Social Issues**,Volume:50, Number:1, Pp:33-45

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2003) **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa.

Savaşer, T., (2002) **İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü**, Rotayayıncılık, İstanbul.

Schermerhorn. John R., Hunt. James G., Osborn. Richard N.; Basic Organizational Behavior, New York, John Wiley & Sons Inc. 1995’ten Naklen Yıldız. Gültekin, Erdoğan. Nihat; Toplulukçu Kültürde Makyavelist Davranış Ve Bir Uygulama, **Politika Ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 1998.

Sherry. Simon B., Hewitt. Paul L., Beser. Avi, Flett. Gordon L., Klein. Carolin; “Machiavellianism, Trait Perfectionism And Perfectionistic Self-Presentation”, **Personality And Individual Differences**, Vol. 40, No. 4,2006, Pp.829-839.

Solar. Diana, Bruehl. Dieter; “Machiavellianism And Locus Of Control: Two Conceptions Of Interpersonal Power”, **Psychological Reports**, Vol. 29, Issue 3, No. 2, 1971, Pp.1079-1082.

Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005) Thomas Modeli Kapsamında Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması, **Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, S.1-19.

Sullivan. Roger J.; Allen. John S.; “Social Deficits Associated With Schizophrenia Defined İn Terms Of Interpersonal Machiavellianism”, **Acta Psychiatrica Scandinavica**, Vol. 99, 1999, Pp.148-154.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2003) **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.

Tang. Thomas Li-Ping, Chen. Yuh-Jia, Sutarso. Toto; “Bad Apples İn Bad (Business) Barrels: The Love Of Money, Machiavellianism, Risk Tolerance And Unethical Behavior”, **Management Decision**, Vol. 46, No. 2, 2008, Pp.243-263.

Tjosvold, D., (1993) **Learning To Manage Conflict**, Lexington Boks, New York.

Tokgöz, N., Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir Ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 283-305.

Topaloğlu, C., Avcı, U., (2008) Çatışma, Nedenleri Ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, S.75-92.

Tourigny. Louise, Dougan. William L., Washbush. John, Clements. Christine; “Explaining Executive Integrity: Governance, Charisma, Personality And Agency”, **Management Decision**, Vol. 41, Issue 10, 2003, Pp.10351049.

Treadway, D.C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter, A.P., Ve Buckley, M.R. (2004). “Leader Political Skill And Employee Reactions”, **The Leadership Quarterly**, 15(4), 493-513.

Tutar, H. (2013). **Davranış Bilimleri (Kavramlar Ve Kuramlar)**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ulaş, S.E. (2002). **Felsefe Sözlüğü**, Ankara: Bilim Sanat Yayınları.

Wolfson. Sandra L.; “Effects Of Machiavellianism And Communication On Helping Behaviour During An Emergency”, **British Journal Of Social Psychology**, Vol. 4, 1981, Pp.328-332.

www.aof.anadolu.edu.tr/Kitap/Ehsm//1024/Unite12.Pdf, 12 Mart 2017.

Yaylacı. Gaye Özdemir; “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri Ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, **Bilig**, Cilt 36, Kış 2006, S.93-112.

Yüksel, Ö., (2006) **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara.

Zin. Sakinah Mat, Ahmad. Noorazlina, Ngah. Nazlin Emieza, Ismail. Rusnah, Abdullah. Iskandar Hasan Tan, Ibrahim. Norlaila; “Effects Of Machiavellianism On Ingratiation In Organizational Settings”, **Canadian Social Science**, Vol. 7, Issue 2, 2011, Pp.183-190.



EKLER

I. BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİMİ						
Herhangi bir konuda personelle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda:		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2	Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
3	Onlarla olan uyuşmazlıkları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
4	Görüşlerimi onların görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
5	Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
6	Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	1	2	3	4	5
9	İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10	Onların isteklerini genellikle dikkate alırım.	1	2	3	4	5
11	Onların isteklerine boyun eğerim.	1	2	3	4	5
12	Sorunları birlikte çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alış-verisinde bulunurum.	1	2	3	4	5
13	Genellikle onlara tavizkar davranırım.	1	2	3	4	5
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.	1	2	3	4	5
15	Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
16	Onlarla ters düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
17	Onlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18	Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19	Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.	1	2	3	4	5
21	Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.	1	2	3	4	5
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için onların endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yaparım.	1	2	3	4	5
24	Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
27	Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.	1	2	3	4	5
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM						
Aşağıdaki yargılara, ne düzeyde katıldığınızı ölçek üzerinde işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
5	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumu düşündüğümde gereksinimlerimi karşılamadığımı hatırlarım.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarını değerli bulmadığım anlar olur.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumu düşündüğümde olumsuz düşüncelere kapılırım.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumdaki ilişkilerin beni öfkelenecek duruma getirdiği olur.	1	2	3	4	5
10	Kurum dışındaki arkadaşlarımla, kurumda olup bitenlerle ilgili kaygılarımı paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
12	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
13	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: MAKYAVELİZM						
Herhangi bir konuda personelle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda:		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İnsanları kontrol altında tutmak için onlara duymak istedikleri şeyleri söylemek en iyi yoldur	1	2	3	4	5
2	İnsanlardan sizin için bir şey yapmasını istediğinizde, boştan gerekçeler sunmak yerine gerçek gerekçenin ne olduğunu söylemeniz daha iyidir	1	2	3	4	5
3	Başka birisine tamamen güvenen bir kişi başına bela aramaktadır	1	2	3	4	5
4	İşin kolayına kaçmadan bir şeyler elde etmek çok zordur	1	2	3	4	5
5	Dürüstlük her durumda en iyi çözümdür	1	2	3	4	5
6	Tedbirli olan yol, insanların fırsat yakaladığında ahlaksız yönlerinin ortaya çıkacağını farz etmektir	1	2	3	4	5
7	Gerçek sorunları, kendine fayda getirmeyeceğine inanıyorsan kesinlikle kimseye söyleme	1	2	3	4	5
8	Bir kişi herhangi bir olayı ahlaki olarak doğru buluyorsa, o olaya yönelik gerekli adımları atmalıdır	1	2	3	4	5
9	Önemli insanlara yağcılık yapmak akıllıca olandır	1	2	3	4	5

10	Alçakgönüllü ve dürüst olmak, her şeyin ötesinde, ahlaksız olmaktan daha iyidir	1	2	3	4	5
11	Dünya'da her dakika bir enayinin (veya kerizin) doğduğu düşüncesi yanlıştır	1	2	3	4	5
12	Çaresiz hastalıklara maruz kalan kişiler, acımasız bir şekilde ölüme gitme yolunu seçme hakkına sahip olmalıdır	1	2	3	4	5
13	Bütün durumlarda saygıdeğer olmak iyi bir şeydir	1	2	3	4	5
14	Bütün insanlar temelinde iyi ve naziktir	1	2	3	4	5
15	Başkasına yalan söylemenin hiçbir özrü yoktur	1	2	3	4	5
16	Birçok insan babasının ölümünü, varlığını kaybetmekten daha önce unutmaktadır	1	2	3	4	5
17	Bu dünyanın daha sade ve yalın bir hale kavuşmasında ahlaki yaşama sahip olanlar önemli bir yere sahiptir	1	2	3	4	5
18	Genel olarak ifade etmek gerekirse, erkekler bir zorlama olmadıkça çalışmayacaktır	1	2	3	4	5
19	Birçok suçlu ile diğer insanlar arasındaki en büyük farklılık, suçluların yakalanacak kadar aptal olmasıdır	1	2	3	4	5
20	Birçok insan cesurdur	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız	
1	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	Yaşınız: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
3	Eğitim Düzeyiniz: <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4	Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5	Lütfen ekonomik durumunuzu belirtin <input type="checkbox"/> 3000 TL ve altı <input type="checkbox"/> 3001-5000 TL <input type="checkbox"/> 5001 TL ve üzeri
6	Mesleki tecrübeniz: <input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri