

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN GÜÇ TARZLARI İLE ÇATIŞMAYI
YÖNETME TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Betül Funda ŞENER

İSTANBUL, 2007

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN GÜÇ TARZLARI İLE ÇATIŞMAYI
YÖNETME TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:

Betül Funda ŞENER

050712206

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Seval AKBIYIK

İSTANBUL, 2007

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30.15.2007

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050712206 numaralı Betül Funda Şener'e "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN GÜÇ TARZLARI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 22.05.2007 tarih ve 2007/29 sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (59) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oybirliği* ile **Kabul** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SEVAL AKBIYIK

ÜYE
PROF.DR. MUHİTTİN KARABULUT



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEVDA ERGENEKON



YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

30/05/2007

Aday: Betül Funda ŞENER

ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN GÜÇ TARZLARI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Betül Funda ŞENER

Özet

Etkin yöneticinin çalışanların örgüte olan katkısını arttırdığı ve bunun ancak gücün doğru kullanımıyla mümkün olduğu aşıkardır. Çünkü yöneticinin güç tarzı, çalışanlarla ilgili birçok sonucu etkilemektedir. Yöneticilerin kişi ve grupları etkileme gücüne sahip olabilmesi, onları hedeflerine uygun motive edebilmesi etkin bir yönetim açısından önem taşır. Güç olgusu yönetim kademelerinde olsun veya olmasın insan ilişkilerinin söz konusu olduğu her ortamda geçerlidir. Yöneticiler sahip oldukları güç kaynaklarını işlevsel hale getirebilmek için, en uygun şekilde kullanmalıdırlar.

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul İli Bakırköy İlçesi'ndeki orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı (öğretmen tarafından algılanan) arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmada anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler frekans analizi, korelasyon, faktör analizi kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı okullarda okul yöneticilerinin çatışmayı yönetim tarzının ile (öğretmen tarafından algılanan) güç tarzlarının genel olarak ilişkili olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak araştırmaya katılan bütün öğretmenlerin yöneticilerinin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasında ilişkiyi algılayamadıkları ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, güç, çatışma, ilişki, tarz.

ABSTRACT

It is obvious that effective manager increase the contribution of the employees to the organisation and this can be achieved by using the power properly. Because the power style of the manager effects the efficiency of the employees.

It is important to have an effective management that the managers have power for guiding the persons and groups in motivating them to the goals to be achieved. Concept of power is valid at every environment in the human relations at every level of management. The managers have to use their power sources in the most proper way to make them fully functional.

The main purpose of this study is to determine the relationship between the power style and style to manage the conflict (perception by teacher) by the managers at the secondary education associations at Bakırköy district at Istanbul

During the search; questionnaires has been used and the data obtained by questionnaires has been analysed and commented by frequency analysis, correlation and factor analysis .

At the schools where the search has been carried out, it has been found that style of school managers to manage the conflict (perception by the teachers) and the power style has no relation. As a result it has been found that all teachers joined to this search could not percept the relationship between their managers' power style and style to manage the conflict.

Key words: Manager, power, conflict, education, relationship.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelime	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelime (Abstract)	
Tablolar Listesi	v
Şekiller Listesi	vi
Kısaltmalar	vii
	Sayfa
Giriş	1

I. BÖLÜM GÜÇ KAVRAMI

1.1. Gücün Türleri	5
1.1.1. Zorlayıcı Güç	5
1.1.2. Yasal Güç (Meşru Güç)	5
1.1.3. Ödüllendirme Gücü	6
1.1.4. Karizmatik Güç(Özdeşlik Gücü)	7
1.1.5. Uzmanlık Gücü	7
1.2. Gücün Kullanıldığı Bireyin Kişilik Özellikleri	8
1.3. Gücün Karşılaştığı Tepkiler	9
1.4. Güçle İlgili Yaklaşımlar	10
1.4.1. Stratejik Belirsizlik Teorisi	10
1.4.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	11
1.5. Güç Elde Etmek İçin Uygulanan Taktikler	11
1.6. Güç Yönetiminde Nelere Dikkat Edilmeli?	14
1.7. Güç Kullanımının Politik Yansımaları	14
1.8. Otorite Kavramı	15
1.8.1. Otoritenin Fonksiyonları	17

II. BÖLÜM

POLİTİKA KAVRAMI

2.1. Politik Davranış	20
2.2. Politik Davranışın Nedenleri	21
2.2.1. Belirsiz Amaçlar	21
2.2.2. Teknoloji ve Çevre	21
2.2.3. Örgütsel Değişim	21
2.3. Örgütsel Faktörler ve Politika	22
2.3.1. Örgüt Büyüklüğü	22
2.3.2. Güven	22
2.3.3. Örgüt İçi Roller	23
2.4. Politik Davranışın Meşruluğu	23
2.5. Politik Taktikler	23
2.5.1. Diğerlerini Suçlamak ve Saldırmak	23
2.5.2. Önemli Kaynakları Kontrol Etmek	24
2.5.3. İlişkiler Kurarak Destek Temeli Geliştirmek	24
2.5.4. Güçlü Kimselerle Birlikte Olmak	25
2.6. Örgütlerde Politikalarla Mücadele Teknikleri	25
2.6.1. İş Gereklilerini Açıklamak	25
2.6.2. İletişim Sürecini Kullanmak	26
2.6.3. İyi Bir Rol Modeli Olmak	26
2.6.4. Politik Faaliyetlerde Bulunanlara Göz Yummamak	26

III. BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI

3.1. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar	29
3.1.1. Geleneksel Yaklaşım	29
3.1.2. Davranışsal Yaklaşım	30

3.1.3. Etkileşimci Yaklaşım	30
3.2. Çatışma Türleri	32
3.2.1. Çatışmanın Niteliğine Göre	32
3.2.1.1. Fonksiyonel Çatışma	32
3.2.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	33
3.2.2. Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre	33
3.2.2.1. Potansiyel Çatışma	33
3.2.2.2. Algılanan Çatışma	33
3.2.2.3. Hissedilen Çatışma	34
3.2.2.4. Açık Çatışma	34
3.2.3. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	34
3.2.3.1. Bireysel Çatışmalar	34
3.2.3.2. Bireyler Arası Çatışmalar	36
3.2.3.3. Gruplar Arası Çatışmalar	37
3.2.3.4. Örgütler Arası Çatışmalar	37
3.2.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre	37
3.2.4.1. Dikey Çatışma	38
3.2.4.2. Yatay Çatışma	38
3.2.4.3. Emir Komuta - Kurmay Çatışması	38
3.2.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar	39
3.3. Çatışmanın Nedenleri	39
3.3.1. Amaç Farklılıkları	39
3.3.2. Kişilik Farklılıkları	40
3.3.3. Örgütün Büyüklüğü	40
3.3.4. İşbölümü	41
3.3.5. Statü Farklılıkları	41
3.3.6. İletişim	41
3.3.7. Kaynakların Sınırlılığı	42
3.3.8. Denetim Biçimi	42
3.3.9. Yeni Uzmanlıklar	43
3.3.10. Norm ve Değerler	43
3.3.11. Ödüllendirme Sistemi	43
3.3.12. Bürokratik Nitelikler	44
3.3.13. Ortak Karar Verme	44

3.4. Çatışmanın Yönetimi	45
3.4.1. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	47
3.4.2. Çatışma Yönetme Tarzları	51
3.4.2.1. Kaçınma	52
3.4.2.2. Zor Kullanma	52
3.4.2.3. Uyma	53
3.4.2.4. Uzlaşma	54
3.4.2.5. İşbirliği	55
3.5. Çatışmayı Yönetme Tarzlarının Birbirleriyle İlişkisi ve Görelî Önemi	55
3.6. Farklı Çatışma Yönetme Tarzlarının Olası Sonuçları	56
3.7. Yöneticinin Güç Tarzı ile Çatışmayı Yönetme Tarzı Arasındaki İlişki	57

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, MODELİ VE ANALİZİ, BULGULAR

4.1. Araştırmanın Yöntemi	59
4.2. Araştırmanın Sınırı	60
4.3. Örneklem Grubu	60
4.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler	63
4.5. Araştırma Değişkenlerinin İç Tutarlılık Analizi	63
4.6. Faktör Analizleri	64
4.6.1. Yöneticinin Güç Tarzı Değişkeni Faktör Analizi	64
4.6.2. Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Değişkeni Faktör Analizi	67
4.7. Ölçekler Arası İlişkiler	71
SONUÇ	80
KAYNAKLAR	83
EK I. ANKET	87
ÖZGEÇMİŞ	91

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo no.</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması	31
Tablo 2: Yöneticinin Çatışma Yönetme Tarzının Çalışanlara Olası Etkileri	56
Tablo 3: Deneklerin Demografik Özellikleri	62
Tablo 4: Faktör Analizi Öncesi İç Tutarlılık Analizleri	63
Tablo 5: Yöneticinin güç tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları	65
Tablo 6: Yöneticinin güç tarzı alt ölçeklerinin güvenilirliği	67
Tablo 7: Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları	69
Tablo 8: Çatışmayı yönetme tarzı alt ölçeklerinin güvenilirliği	71
Tablo 9: Pearson korelasyon katsayıları	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil no.</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Çatışma Süreci	28
Şekil 2: Çatışmayla Baş Etme Tarzları	53
Şekil 3: Araştırmanın Grafiği	60

KISALTMALAR

a.g.k.	Adı Geçen Kitap.
a.g.m.	Adı Geçen Makale
f	Frekans
tnr	Times New Roman
s.	Sayfa
vb.	Ve Benzeri

GİRİŞ

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

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

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

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

Bu çalışmanın amacı ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzlarıyla, çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde gücün tanımı verilmiş, güç tarzları açıklanmıştır. İkinci bölümde, politika kavramına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, çatışma kavramı, çatışma türleri açıklanmış yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzları hakkında bilgi verilmiş, güç ve çatışma arasındaki ilişki

açıklanmıştır. Dördüncü bölüm ise araştırma yöntemi, modeli ve analizi ve bulgular kısmından oluşmaktadır.

Tezimin yazım aşamasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Seval Akbıyık' a teşekkür ederim.

Betül Funda Şener

1. BÖLÜM

GÜÇ KAVRAMI

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Fakat etkileyebilme özelliği tek başına yeterli değildir. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir. Kavramın anlam kazanması için, hangi alanda, hangi konuda ve hangi kaynakları kullandığının net olması gerekir. Güç yasal süreçlerle kazanılmış bir özellik değildir ve tamamen kişiseldir¹.

Bertrand Russell'a göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır.

Max Weber'e göre, güç: "Kişinin bulunduğu sosyal ilişki grubu içerisinde, kendi istediğini, karşılaştığı bütün itirazlara rağmen elde edebilme olasılığıdır".

Pfeffer' a göre güç: "Davranışları etkileyebilme, olayların gidişatını değiştirebilme, insanların başka şartlar altında asla yapmayacağı şeyleri yapmasını sağlayabilecek kabiliyete sahip olmak demektir".

Chester Barnard, gücü: "Resmi olmayan otorite" olarak tanımlarken, birçok sosyolog da, otoriteyi: "Resmi güç" olarak tanımlamıştır.² Otorite kavramına ileriki sayfalarda değinilecektir.

McClelland'a göre: Kişisel Güç ve Sosyal Güç olmak üzere, gücün iki farklı yüzü vardır. Kişisel Güç primitive ve negatif sonuçlar doğurabilecekken, Sosyal Güç; demokratik bir

¹Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı , İstanbul, Beta Yayınevi, 2005, s.449.

² Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995, s.321.

yaklaşım, katılımcı ve paylaşımcı yapısıyla, üyelerine inisiyatif verme özelliğiyle, grubun amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracak katılımcı bir yapıya olanak sağlar.¹

Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır:²

- Güç, sosyal bir terimdir. İnsanlararası etkileşimi karakterize eder.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

Güç, günlük hayatta da son derece önemli bir kavramdır. İşletmelerde yöneticilerin kararlarını uygulayabilmesi, isteklerini yaptırabilmesi, astlarını işletme hedeflerine yönlendirmesi güç sahibi olmasına bağlıdır. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır. İşletmelerde yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirmeleri istenir. Çünkü, güçlü olmayan yönetici, işletme bünyesinde biçimsel olmayan liderlerin çıkmasına neden olur.

Güce sadece yöneticiler açısından bakmamak gerekir. Bir işletmede yöneticiler dışında, astlar veya yöneticilik pozisyonunda bulunmayan kişilerde sahip oldukları çeşitli özellikler veya kaynaklar nedeniyle güç sahibidirler ve diğer kişi ve grupları etkileyebilirler. Astlar, sahip oldukları gücü kullanarak, yöneticiyi etkileyebilir, yöneticinin istediği biçimde, örgüt hedeflerine yönelebilirler.

Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte *güç kaynakları*, *güç alanı* ve *gücün konusunun* da incelenmesi gerekir. Güç kaynakları, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu ise, kişinin başkalarını hangi konularda

¹ Luthans, a.g.k., s.330.

² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001. s. 29

etkilediğini ifade etmektedir. Bu yüzden sadece “X” kişisi güçlüdür demek yeterli değildir. X’ in kimleri, hangi konularda ve nasıl etkilediği belirtilmelidir.¹

1.1 Gücün Türleri

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.² Peki bu yetenek nereden gelir? Yöneticiler, farklı koşullarda bu güç kaynaklarını kullanabilirler.

Yönetici sahip olduğu gücü beş ayrı kaynaktan alabilir^{3, 4}:

1.1.1 Zorlayıcı Güç

Talep edilen kaynakların yanında yöneticiler cezalandırma kontrolüne de sahiptir ve bu güce zorlayıcı güç adı verilir. Bu gücün temelinde korku yatar. Yani kişi verilen emirlere uymaması sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır⁵.

Zorlayıcı güç, insanlar üzerinde sık kullanıldığı zaman rahatsızlık yaratabilir ve onları incitebilir. Yani cezalandırma gereği gibi kullanılmazsa etkili olamaz. Yapılan bazı çalışmalarda zorlayıcı güç kullanımının astların örgüte bağlılığını kaybetmesine yol açtığı belirlenmiştir. Örnek verecek olursak belki de, çalışanların işe zamanında gelmesini sağlayan da bu korkudur.

1.1.2 Yasal Güç (Meşru Güç)

Başka bir ismi otoritedir. Astlar yetkiden kaynaklanan güç dolayısıyla, emirleri yerine getirir ve sorgulamazlar. French ve Raven’ a göre: grup üyelerinin içselleştirdiği değerlerin, lider ya da yönetici tarafından, izleyenleri etkilemek için resmi bir hak olarak görülmesi sürecidir.

¹ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı , İstanbul, Beta Yayınevi, 2005, s 565

² Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995, s.330.

³ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı , İstanbul, Beta Yayınevi, 2005, s.451-453.

⁴ Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995, s.322-325.

⁵ Greenberg Jerald, Baron Robert A., Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, Prentice-Hall, Inc., 2000, s.414.

Yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü ile yakından ilgilidir çünkü yasal gücü olan kişinin hem ödül, hem ceza verme yetkisi vardır.

Bu güç, yetkili bir pozisyona ya da role sahip kişilerin diğerlerini etkilemek ve yönetmek için sahip olduğu resmi hakkın getirdiği normlar, değerler ve inançlara dayanır. Yasal güç genellikle bireyin formal pozisyonundan kaynaklanır yani otoriteye dayanır¹. Örneğin, bir okulun müdürü okulda daha alt kademedeki çalışanların onun emirlerine uymasını bekler. Çünkü müdür olmanın sağladığı otorite bunu gerektirir. Yani önemli olan astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleridir. Diğer bir örnek de öğrenciler, öğretmenlerin ders hakkında politika belirleme, notlandırma sistemini geliştirme vb. konusunda yasal gücünü kabul ettikleri için bunlara uymak zorundadırlar.

Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanlarda bu gücü kullanmaları gereklidir. Örneğin bir sekreterin müdüre karşı sorumluluğu mektup yazmak, telefonlara cevap vermek gibi davranışlardır. Fakat müdür sekreterden kendi özel işleri ile ilgili bir istekte bulunursa bu yasal gücün dışında değerlendirilir.

1.1.3 Ödüllendirme Gücü

Yöneticinin kullanmak isteyip, istemeyeceğine bağlıdır. Genellikle izleyenlerinin maddi olarak ya da buldukları statüyü yükseltmek şeklinde buldukları durumdan daha iyi bir duruma getirilerek değişim sağlanması ile olur. Operant Öğrenme Teorisine göre; Yöneticinin olumlu şartlanma metodunu kullanması demektir. Motivasyonun Bekleyiş Kuramı'na göre ise; Bir tarafın gönderdiği olumlu valenslere karşı diğer tarafın bunu alması durumu vardır. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine riayet ederler. Bu nedenle ödülleri dağıtan kişi, onlar üzerinde güç sahibidir².

Terfiler, izinler, ücret artışları, tayin, övme vb. ödül örnekleridir. Bu kaynaklara sahip olmak kadar onları kullanmayı bilmek de önemlidir. Yöneticinin diğerleri üzerinde güç sahibi olması

¹ Terence R. Mitchell, James R. Larson, Jr., People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., 1987, s. 402.

² Duncan, W. Jack , Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, 1978, s.312.

için bu kaynakları etkili bir şekilde yönetmesi gerekir. Bu ödüllerin dağıtımında adil olunmazsa çalışanlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği görülebilir.

1.1.4 Karizmatik Güç(Özdeşlik Gücü)

Bu gücün kaynağı kişilik özelliklerindedir. Bir bireyde, diğer kişinin beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür.¹ Özellikle iyi bir üne sahip kıdemli yöneticiler, genç yöneticiler üzerinde böyle bir güç kullanabilir. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları yöneticiye benzetmeye itecektir. Bu da onları, yönetici tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

Bilindiği üzere karizma çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Dolayısıyla grup üyelerini etkileme imkanına kavuşacaktır. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, önder tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir².

1.1.5 Uzmanlık Gücü

French ve Raven'a göre, bu tip güç, çevrenin kişide olduğunu varsaydığı bilgi deneyim ve teknik altyapısına dayanır. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Örgütteki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Uzmanlık gücü, özel beceri veya bilgiden kaynaklanır. Diğer güç kaynaklarıyla karşılaştırmak gerekirse, uzmanlık gücü yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Eğer bir yönetici bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını etkileyebilir. Uzmanlık gücünü en çok kullananlar, organizasyon içindeki kurmaylardır. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir-komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyecektir.³Organizasyon dışından bir örnek vermek gerekirse; bir diş hekimi, diş bakımı ile ilgili bir alanda uzman olarak tanındığından, hastaların diş bakımı ile ilgili davranışlarını da etkileme gücüne sahiptir.

¹ Greenberg Jerald, Baron Robert A., Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, (Prentice-Hall, Inc., 2000), s.408.

² Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı , İstanbul, Beta Yayınevi, 2005, s 452.

³ Koçel, Tamer, a.g.k.,s.569.

1.2 Gücün Kullanıldığı Bireyin Kişilik Özellikleri

Gücün oluşması için, en az iki kişi gereklidir. Bir kişi sahip olduğu gücü kullanarak, izleyeni üzerinde etki oluşturabilmelidir. İzleyenin aşağıda değinilen kişilik özellikleri, etkilenme derecesini etkiler.¹

İzleyenin bu ilişkiden başka bir alternatifi yoksa, etkilenmesi ve istenen davranışı gösterme olasılığı yükselir. İzleyenler, davranışın doğruluğundan emin olamıyorsa o zaman reddetmeyi değil, kabul etmeyi seçer. Kendine güveni yüksek kişiler, zor etkilenirken; yol gösterilmesini isteyen kişiler çok daha çabuk etkilenir. Doğrusal bir ilişki olmamakla beraber, zeki kişiler fikirleri dinleseler bile, kendilerine olan güvenlerinin yüksekliğinden dolayı çabuk razı olmazlar. Cinsiyetin etkisi artık giderek azalmakta ve etkilenme düzeyinde cinsiyet bir etmen olmaktan yavaş yavaş çıkmaktadır. Yaşın bir etmen olduğu düşünülürse, küçük yaşlarda etkilenme daha kolay olurken, bu yaş ilerledikçe geriliyor. Kültür de içinde bulunulan yapıya göre değiştiği için, içinde bulunulan yapının şartlarına göre insanların doğruları farklılık gösterebilir.²

Herbert Kelman güçleri kullanan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç ilişkisi üzerinde durmuştur. Kelman'a göre güce karşılık üç farklı tepki tipi görülebilir: Bunlar uyma, özdeşleşme ve benimseme davranışlarıdır.³

İş görenlerin gösterdiği uyma davranışı, ödüllendirme ve cezalandırmaya dayanır. Örneğin çalışanlar uyma davranışı gösterdiğinde ödül alacaklarını bilir bu yüzden sıkı çalışırlar ya da sıkı çalışan bir kişi ceza almayacağını bilir. Uyma davranışı rekabetin tersidir. Yani zaman zaman fedakarlık gösterilerek ilişkiler sürdürülmeye çalışılır.⁴

¹ Gareth R. Jones; Organizational Theory, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995, s.520

² Kirel, Çiğdem, Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama, Anadolu Yayınları, No:1031. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. No:113. Eskişehir, 1998. s.19-27.

³ Kirel, Çiğdem, a.g.k. s. 29

⁴ Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. Örgütsel Davranış. T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı. Yayın no:149. Eskişehir, 2001. s. 52.

İnsanlar diğerlerinin etkileri altına girdiklerinde özdeşleşme görülür. Bu davranışın nedeni insanların bu kişilerle iyi ilişkiler kurmak veya bu ilişkileri sürdürmek istemeleridir. Özdeşleşme ve karizmatik güç birbiriyle yakından ilgilidir. Kişisel çekicilikleri olan karizmatik liderler, özdeşleşme devam ettikçe diğer insanların davranışlarını etkileyebilirler.¹

Benimseme yoluyla da başkalarının tutum ve davranışları kabul edilebilir. Çünkü bu tutum ve davranışlar benimseyen kişinin kişisel değerleri ile benzerlik gösterebilir. Yasal güç ve uzmanlık gücü benimsemeyi teşvik edebilir.² Bu iki güç de bireyin sahip olduğu otorite ve uzmanlık bilgisine dayanır. Benimsenen tutum ve davranışlar tatmin edici olduğu sürece, bu davranışlar devam edecektir. Bu aşamada her iki tarafı da memnun edecek sonuçlar alınabilir ve güç kullanımı sonucu doğabilecek çatışmalar önlenmiş olur.

1.3 Gücün Karşılaştığı Tepkiler

Lider ya da yöneticinin amaca ulaşmak için güç kullanmasını izleyiciye uygulanmış bir etki gibi algılasak, bu etki karşısında, izleyicinin üç farklı türde tepki verme olasılığı vardır:³

Bağlılık: İzleyici, lider ya da yöneticinin bakış açısını paylaştığı için, amaca yönelik davranışları kendi isteğiyle gösterir. Uzman güç ve karizmatik güç, genelde bu tarz tepki alır.

İtaat: İzleyiciler her ne kadar kurallara uyup, istenen davranışı göstermiş olsa da aslında, bunu kendi istekleri ile fikri paylaşarak değil, sadece emre uymak zorunda hissettikleri için yaparlar. Yasal yetki ve ödül yetkisi bu tarzda tepki alır.

Direnç: İzleyici, emre itaat etmeyi veya işi yapmayı kesinlikle rededer ve emre karşı çıkar. Baskıcı ve ceza uygulayan güç, genelde bu tepki ile karşılaşır. Bu noktada çatışma çıkar.

¹ Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem., a.g.m. s.54

² Daft, Richard L., Management, 3.Baskı, USA: Dryden Press, 1993,s. 479.

³ Daft, Richard L., a.g.k., s. 479

Deneyimler ve gözlemler yöneticilerin çoğunun yetkilerini kullanma girişiminde bulduklarında şu veya bu zamanda olumsuz tepkilerle karşılaşacaklarını göstermektedir. Yöneticiler çoğu zaman bu tepkilerden kaçma olanağı bulamayacaklardır. Bununla birlikte, bu sorunla etkin bir şekilde uğraşmak için bu tepkilerin çeşitli biçimlere girebileceğinin farkına varmak gereklidir. Bu bilinçli olarak emri sorgulayan fakat onu kabul eden öğretmenlerden onu göz önüne almayan, ondan kaçınan hatta onu değiştirmeye çalışan öğretmenlere kadar değişik şekillerde olabilir. Yetkiye karşı çıkılmasının ya da sorgulanmasının mutlaka kötü anlama gelmesi gerekmediği ortaya konulmalıdır. Eğer nedenleri anlaşılırsa karşı çıkma durumu öğretici olabilir. Her ne kadar örgütler (özellikle büyük bürokrasiler) ayaklanmayı nadiren cesaretlendirse de ve sıklıkla onu hoşgörüyü karşılamasa da yetki kullanılmasına karşı olan bir olumsuz tepki yetkinin uygunsuz bir kullanımının ya da yanlış anlaşılmasının bir işareti olabilir. Yöneticinin yetkisinin alıcısı olan gruplardan biri olan öğretmenler genellikle kendilerini bir üst için çalışan astlar ya da iş görenler olarak değil, uzmanlıkları ve bağımsızlıklarına saygı gösterilmesi gereken profesyoneller olarak görürler ¹.

1.4 Güçle İlgili Yaklaşımlar

1.4.1 Stratejik Belirsizlik Teorisi

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

Açık bir şekilde tanımlanmış ilke ve düzenlemelerin varlığı(işten çıkarılma ve disiplin gibi), politik davranışların ortaya çıkmasına engel olur. Sonuç olarak, politik faaliyetlerin belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda ortaya çıkma olasılığı fazladır². Bireyler onlara rehberlik eden kuralların çok açık olmadığı, alışılmamış ve belirsiz durumlarla karşılaştıklarında politik davranışlar içine girebilirler. Örneğin; otorite dağılımı, terfi, bölümler arası koordinasyon gibi konularda açık, kesin politikaların olmaması veya eksik olması politik faaliyetlerin doğması için en uygun ortamı yaratır.

¹ Hanson, E. Mark. 1991. Educational Administration and Organizational Behavior, 3rd Ed.,1991,Boston: Allyn and Bacon. s. 198.

² Hatch, Mary Jo, Organizational Theory, UK : Oxford University Press, 1997, s.282-295.

1.4.2 Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Özellikle örgütsel kaynakların kıt ve önemli olması durumunda kontrol yetkisi olan bireylerde bu güç meydana gelir. Bu kontrolde herhangi bir ödüllendirme ya da cezalandırma yoktur. Burada önemli olan danışma gücüdür yani otoriteyle ilgisi yoktur. Kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine ve önemli kişilere yakınlığı, bilgi ve haber sistemine yakınlığı gibi hususlar birer güç kaynağı olabilir.¹

Örgütte en önemli kaynaklardan birinin bilgi olduğu kabul edilmektedir. Geleneksel örgüt yapılarında hiyerarşinin yüksek kademelerinde çalışanlar diğerlerinin sahip olmadığı türden bilgileri elde edebilirler². Yalnız bu durum yavaş yavaş değişmektedir. Teknolojinin gelişimi ile bilgi gücünün örgüt çalışanlarını etkileme kapasitesi azalmaktadır çünkü bilgiler artık diğer çalışanlarca da kolaylıkla elde edilebilmektedir.

1.5 Güç Elde Etmek İçin Uygulanan Taktikler

Güç kavramının oluşumundan bu yana, politik yollardan güç elde etmek için denenen metotlar mevcuttur. Kaynakta, detaylı açıklamaları olmamakla birlikte konuyla yakından ilişkili olmasından dolayı kısaca değinilmiştir³:

- Güç sahibi kişilerle devamlı fikir alışverişinde bulunarak iletişim sürdürmek ve fikirlerini destekliyor görüntüsü yaratmak,
- Manevra Yeteneği geliştirerek, duruma uyacak davranış ve pozisyonu hemen sağlayabilmek,
- Rakip olarak görülen bilgileri ve kişileri mümkün olduğunca birbirinden uzak tutmak,

¹ Jones Gareth R. ; Organizational Theory, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995, s.523.

² Jones Gareth R. ; a.g.k. s. 525

³ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001. s. 30.

- Alt kademelerdekilere hami gibi davranarak, ileride karşılığını beklemek; Potansiyel rakipler arasında rekabet yaratarak, birbirlerine zarar vermelerini sağlamak,
- Güven yaratarak, gelecek için şimdiden yatırım yapmak,
- Muhtemel itirazlar, henüz oluşmadan, yolunu kesmek; İleriye yönelik, stratejik terfiler yapmak ve fikirdaşları yükseltmek,
- Her zaman kazanan koalisyonların bir parçası olmak ve öyle tanınmak.

Yukl ve Fable ise günümüzde de kullanılan yedi taktik geliştirmiştir¹:

- İşle ilgili sınırsız talep ve tehdit öne sürerek, kişinin istenen davranışta bulunmasını sağlamak.
- Kişiyi, talebin çok daha üst kademe yönetimden geldiğine ikna ederek hedefe ulaşmakta kişinin desteğini almak.
- Verilecek destek karşılığında kişiye ödül ve vaadlerde bulunmak.
- Başkalarının da konuya destek verdiğini söyleyerek, grup kararına kişinin de uymasını sağlamak.
- Amaca ulaşmayı sağlayacak gücü elde etmek için, konuyla ilgili mantıklı çıkarımlar ve resmi belgeler sunmak ve amacın (teklifin) ne kadar doğru olduğu anlatmaya çalışmak.
- Destek talebi istenen kişinin, değer yargıları ve kişiliğine yönelik güven verici sözler söylenerek, destek alınmaya çalışmak.

¹ Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995, s. 334.

- Karar verme sürecine katılım istenerek, değerli hissettirilmek ve destek istemek.

Dubrin'e göre ise, günümüzün modern yöneticisi, gücü almak ve elinde tutmak için aşağıdaki metotları kullanır¹:

Güçlü İnsanlara Yakın Olmak: Yönetici gücü elinde bulunduranlara yakın olmakla farklı bilgilere sahip olur ve zamanı gelince bu bilgileri kendi lehine amaca ulaşmak için kullanır.

Kucakla ve Yoket: Özellikle yeni satın alma veya ortaklıklarda, yeni yöneticileri potansiyel rakip görülerek, risk baştan minimize edilmeye çalışılır.

Böl ve Yönet: Bölünenlerin ya da arasında çatışma çıkanların, tepe yönetim nezninde olumsuz imaj çizmesiyle, kaynaklar sorunsuz çalışan diğer departmanlar arasında paylaşılır. Bir kez aralarında çatışma çıkan gruplar bir daha koalisyon oluşturmazlar.

Gruplanmış Bilgileri Manipüle Et: Gizli bilgileri o bilgilerin değer teşkil ettiği departman müdürlerine aksettirerek, borçlu hissetmelerini sağlamak.

Prim Yapacak Davranışta Bulunmak: Güç sahibi kişinin gözüne girecek bir başarı göstererek çok basit bir konuda bile olsa, ikinci denemede olumlu intiba kazanmak.İnsanlara yaptığı iyiliği, gerektiğinde karşılığını isteyeceğini açıkça söyleyerek yapmak.Küçük projelerden başlayarak, ağır ağır büyük hedeflere yönelmek.

Krizi Bekle: Bazı yapılarda tedbir ancak, tehlike çanları çalmaya başlayınca alınır ve güç isteyen kişi ancak, yapı tehlikeye girince farkedilip, bütün talepleri gerçekleştirilir.

Gücü elde etmekle değil, elde edilen gücün kaybedilememesi ile ilgili olarak, bilgileri, çalışanlarla paylaşmamak. Kuvvetlendirme fikrinin tam tersini savunur.

¹ Luthans, Fred, a.g.k. s. 335

1.6. Güç Yönetiminde Nelere Dikkat Edilmelidir?

- Her örgütte farklı çıkarların olduğunun ve bunların kimlere ait olduğunun bilinmesi gerekir. Yani örgütü karakterize eden politik faaliyetler belirlenmelidir.
- Bireylerin ve alt birimlerin farklı görüşleri öğrenilmelidir ve bu farklı görüşlerin nedenleri araştırılmalıdır.
- Güce ihtiyaç olduğunun kabul edilmesi, gücün nereden geldiğinin ve kaynaklarının nasıl geliştirileceğinin bilinmesi gereklidir. Güç kazanma ve kullanma konusunda belirli stratejiler kullanarak hareket etmek doğru olanıdır¹.
- Bilgi birikiminin yararlı olması için güce sahip olunması, gücün faydalı olması içinse etkili kullanma yeteneği gerekir.

Yöneticiler güçle ilgili olarak kendilerine şu soruları sormalıdır:

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

1.7 Güç Kullanımının Politik Yansımaları

Alvin Toffler'ın Third Wave, Powershift ve Future Shock isimli kitaplarında da atıfta bulunduğu üzere, organizasyonun her zaman içinde bulunduğu bir politik çekişmelerin yaşandığı bir ortam vardır ve bu da hayatın bir parçası gibi algılanmalıdır. Başka bir bakış açısına göre ise, önemli olan gücün kendisi değil onun elde ediliş ve kullanılış biçimleridir. İşte bu iki kavramın tartışılmasıyla birlikte, güç ve politika kavramları da yan yana anılmaya başlanmıştır².

¹ National Defense University, Leveraging Power and Politics, <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch17.html>>, 15.05.2007.

² Miles Robert, Macro Organizational Behavior, (Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1980), s. 134.

Klasik teoriye baktığımızda, rasyonel kuralların olduğu, organizasyon yapısının uzun olduğu ve hiyerarşik kademe sayısının fazla olup, sıkı kontrolün bu sayede sağlandığı yapıdan, bugün gelinen nokta çok farklı özelliklere sahiptir. Pfeffer'ın da açıkladığı gibi, büyük ölçekli organizasyonlar neredeyse devletler kadar bürokratik yapılardı. Bu tür yapıları anlamak için önce bürokrasideki politikaları anlamak gerekirdi. Bu benzerliği ya da ilişkiyi Walter Nord'un dört varsayımı çok daha net açıklamaktadır¹.

Nord'a göre, organizasyonlar, kısıtlı kaynakları elde etmek için birbiri ile yarışan çeşitli koalisyonlardan oluşur. Bu koalisyonların her biri, kendi faydalarını korumaya çalışır. Eşit olmayan ya da adaletsiz bir şekilde dağıtılan kaynaklar zaten robotlaştıran bir etkiye yol açar. Organizasyonlarda oluşan güç savaşı, sosyal sistemlerde oluşan güç savaşı ya da çıkar çatışmasının küçük bir kısmını teşkil eder.²

1.8 Otorite Kavramı

Max Weber' e göre otorite, emri verenin bulunduğu mevkiye dayalı hakkından dolayı verilen emre istekli ve şartsız olarak uyulmasıdır. Otoritenin, güçten en büyük farkı, bulunulan mevkiden kaynaklanmasıdır.³ Weber, otoriteyi üç ayrı grupta inceler. Birincisi, Geleneksel Otorite olarak adlandırılan ve kurumsallaşmış inanca dayalı otoritedir. İkincisi, kurallara dayanarak yönetim fonksiyonuna sahip olanlara atfedilen Ussal-Yasal Otorite'dir. Üçüncü otorite ise, Karizmatik Otoritedir. Karizmatik Otoriteye sahip kişiler güçlerini mürid denen izleyenlerinin, kendilerine karşı gösterdiği hayranlık, yerinde olmak isteme gibi duygularından alır.⁴

Barnard' a göre: Otorite, gücün resmîyet kazanmış halidir.

¹ Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995, s. 334.

² Luthans, Fred, a.g.k., s. 336

³ Luthans, Fred, a.g.k., s. 336

⁴ Sennett Richard , Otorite, 1.Baskı, İstanbul: Ayrıntı Kitabevi, 1992, s.21 – 36.

Grimes' e göre: Otoriteyi resmileştiren, ortak amacı olan grup üyelerinin, fikir birliği (consensus) ile oluşmuş olmasıdır. Tam tersi güç, ise, kişisel amaçların, grup üyelerine kabul ettirilmesi suretiyle oluşur.¹

Pfeffer' a göre otorite, üst yönetim kademelerinin, kurallara dayanan iletişim, ilişki ve bilgi akışının düzenlenildiği bir yapı içinde, elde ettikleri gücü, resmi yapıyla bağdaştırması ve otorite haline getirmesidir. Otorite, gücün kullanılma yöntemlerinden biridir².

Sennett'e göre: Otorite, güç sahibi olmak ve bu gücü kullanarak, diğer insanları disipline sokarak yönlendirmek ve daha yüksek bir standarda göre hareket etmelerini sağlamaktır. Böylece denetim yapma ve nüfus sağlama fonksiyonları da yerine getirilmiş olur.

Sahip olunan gücün kaynağı ise, güven, üstün yargılama yeteneği, disiplin uygulama gücü ve korkutma kapasitesidir. Otorite sahibi olmanın bir başka özelliği ise yapılan işle alakalı olarak, insanlara güvence verebilmesidir.

Otorite kavramı, hukuksal boyutuyla ele alındığında, dayandığı kanunlar ve yönetmelikler sebebiyle, otoriteyi elinde tutan kişinin, karşıdakinden itaat bekleme hakkı vardır. Hukuksal boyutu tek başına ele alındığında otorite, emir verme ve itaat bekleme çerçevesinde, baskı kuvveti gibi değerlendirilir. Manevi boyutuyla ele alındığında ise, başkalarının rızası sonucu ortaya çıkan yönetme hakkı olarak yorumlanabilir otorite. Burada baskı olmayıp, özgür irade ile kabul etme vardır. Demokratik yönüyle baktığımızda ise, çeşitli fikirler tartışıldıktan sonra gruba en uygun olanının, itaat ettirici pozisyonuna geçmesi olarak anlaşılır. Bu biçimi ile otorite diğer iki gruptan ayrılarak ikna özelliğiyle farklılaşmaktadır. Yönetimsel açıdan bakıldığında ise, otorite, ilişkilerin hiyerarşik seviye farklılıkları gözetilerek yürütülmesi nedeniyle sosyal bir farklılaşma oluşmasına sebep olur. Fayol'un 'kumanda etme hakkı ve itaat ettirme gücü' tanımlamasından bu yana, otorite yönetsel bir araç kabul edilmiştir.³

¹ Jones Gareth R. ; Organizational Theory, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995, s.223.

² Hatch, Mary Jo, Organizational Theory, UK : Oxford University Press, 1997, s.284.

³ Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta, 2006, s.371 – 373.

1.8.1 Otoritenin Fonksiyonları

Organizasyon içinde disiplin oluşturarak, kanun ve kurallara uygun davranılmasını sağlar, kaosu önler. Otorite ise, yöneticiye astları üstünde, amaca ulaşmak için emir verme yetkisi yaratır. Örgüt içinde bir kez disiplin sağlandığında, planlara uygun davranış sağlayacak ve amaca daha kolay ulaşılabilecektir ve ulaşılan amacın çalışanlara olumlu geri dönüşleri görüldüğünde tıpkı, motivasyon teorisinde olduğu gibi, disiplin çalışanlar arasında içselleştirilecektir ve kaynağını otoriteden alan disiplin, çoğunluğun kişisel tercihi olacaktır.¹

Sadece otoriteye özellikle de, daha önce bahsettiğimiz, gücün ya da otoritenin ceza verme özelliğinin kullanıldığı organizasyonlarda, çalışanlar arasında birlik ruhu yakalamak mümkün olmaz. Bu noktada otorite sahibi olan kişi, sahip olduğu kişisel özellikleriyle, çalışma ortamını sosyalleştirmeli ve işbirliği sağlamalıdır. Organizasyonlarda, yönetim kademesinde yukarı çıktıkça, yetki ile birlikte statüde yükselmektedir. Statünün bir işareti olan ünvanlarda, otoritenin bir yansıması olarak kademelere bağlı olarak değişiklik göstermektedir.²

¹ Eren Erol, a.g.k., s. 381.

² Eren Erol, a.g.k., s. 382.

II. BÖLÜM

POLİTİKA KAVRAMI

Organizasyonlarda politika, kişilerin ya da grupların, kendi amaçları ya da çıkarlarını sağlamak için, organizasyonun stratejileri, politikaları ya da uygulamalarıyla ilgili verilecek kararlarda, destek sağlamak ya da engel olmak amacıyla, diğer kişilerin desteğini alması sürecidir. Politik açıdan bakıldığında, organizasyona, kişilerin sürekli bir etkileşim içinde birbirlerine bağımlı olduğu ve güçlü olanın yaşamaya devam ettiği bir arena olarak değerlendirilebilir¹.

Güç bir taktik olarak kullanılacaksa, bazen tek başına, bazen de grup desteği alınarak, uygulamaya konulmalıdır. Ne zaman grupla paylaşılacağı ise, bazı şartların oluşumuna bağlıdır. Kişisel amaçların, grup amacına hizmet etmesi noktasında, bağlamaştırma, harekete geçirme, koordinasyon organizasyonda güç mücadelesinde kullanılır:²

Bağlamaştırma: Özellikle, büyük ölçekli ve merkezi yönetim şekliyle idare edilen katı yapılarla, ademi merkezîyetçi ve az hiyerarşik kademelerin olduğu yapılarda, yaşanacak politik güç savaşları da farklılık gösterecektir.

Harekete Geçirme: Amaca ulaşmak için gerekli kaynakların nasıl kullanılacağıyla ilgilidir. Tek başına hareket eden kişi, sahip olduğu resmiyet kazanmış güce, yani otoriteye, eğitimine, bilgisine, deneyimine, ikna kabiliyetine güvenirken; sosyal sınıf benzerlikleri, kişisel bağları ile grup desteği alan kişi koalisyonlarla amaca ulaşmaya çalışır.

Koordinasyon ise, kişisel otorite ve koalisyon kurma yöntemiyle elde edilmeye çalışılan amacın, nasıl hayata geçirileceği noktasında önem kazanır. Maliyete sahip olmasına rağmen, çözülmeyen çatışmaların doğuracağı maliyet göz önüne alındığında, koordinasyon maliyeti ödemeye değer bulunmaktadır.³

¹ Kramer, Roderick M. ve Neale, Margaret A., Power and Influence in Organizations, USA: 1998, s.69.

² Miles, R., Macro Organizational Behavior, Goodyear Pub. Co., 1980, s.154.

³ Miles, R., a.g.k., s. 155.

İşletmede alınacak kararlar bir çok kişi veya departmanı etkileyecekse, etkilenecek olan bu kişiler ya da gruplar karar veren kişiyi etkilemek için girişimlerde bulunurlar. Güç kazanma, geliştirme ve kullanma amacı taşıyan, kendisi için olumlu sonuçlar getirmesi beklenen, politik davranışlar sergilerler. Herhangi bir durumda kararın tek bir doğru cevabı varsa, olumlu sonuç doğurabilecek başka bir alternatif yoksa, işletmede politik davranış ortaya çıkmaz.

Yöneticiler güçlerini arttırmak ve örgüt içi politikada başarılı olabilmek için, çeşitli yollara başvurabilmektedirler. Pek çok yazarın kendine göre derlediği bu özellikleri biraraya toplayacak olursak;¹

- Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri kurmak.
- Parçala ve yönet.
- Önerileri dinlemek, fakat dikkatli bir şekilde değerlemek.
- Daima bir amir olarak davranmak.
- Kendi faaliyetlerini organizasyon için kaçınılmaz kılmak.
- Kademe kademe ve sonuç alarak ilerleme.
- Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu.
- Belirsizlikler yaratmak.
- İstekli ve hırslı astları arasında rekabet yaratmak.
- Belirli bilgiye, kişiye veya aletlere ulaşımı sınırlamak.
- Haberleşmeyi kontrol etmek.
- Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek.
- Kendine güvenini göstermek. Verilen kararın doğruluğu hakkında şüpheli olunsa bile, en etkin kararını gibi davranmak.
- Kendi görüşlerini kuvvetlendirmek için araştırma sonuçlarından yararlanmak.
- Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak.

Her yönetici, kendi gücünü kullanabileceği kendi oyun alanlarını oluşturmaktadır. Eğer yönetici kendini güçsüz hissederse yukarıda belirtilen yollara başvurmaktadır. Kıskançlık,

¹ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticisi, 10.Baskı , İstanbul, Beta Yayınevi, 2005, s.572-574.

düşmanlık, sabote etme, çekişme, koruma v.b. durumlar işletmelerde en çok rastlanan güç mücadelelerindedir.

İşletmede politik taktikler çok fazla kullanılırsa, işyerinde moral bozulması, kazanan-kaybeden gruplar ortaya çıkmasına ve çatışmaya sebep olur. Yönetici politik faaliyetleri iyi gözlemlemeli, gerekli duyduğunda müdahale etmelidir.

Politikanın istenmeyen kötü bir durum olduğu söylenemez. İşletme için olumlu sonuçlar veriyor, değişimi başlatıp yönlendiriyorsa ve kaynakların optimal kullanımını destekliyorsa olumlu bir faaliyettir. Önemli olan yöneticilerin politikalarla nasıl başa çıkacağıdır. Yöneticiler politikayı engellemeye çalışmak yerine, politikanın varlığına inanarak, olumsuz sonuçlar doğurmasını engellemektir.

2.1. Politik Davranış

Politik davranış, bireyin örgüt içerisinde formal rolünün gerektirmediği ama örgütle ilgili avantaj ve dezavantaj dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetlerdir. Örgüt amaçlarını bir yana bırakıp kendi amaçlarının peşinde koşan bireylere örgütlerde çokça rastlanır. Yani bireyler organizasyonun amaçlarının ıskalanması pahasına kendi çıkarları peşinde koşarak politik davranışta bulunurlar¹. Politik davranışın tanımından hareketle şu özelliklere sahip olduğunu söyleyebiliriz:²

- Politik davranış bireyin mesleğinin dışındadır. Kişinin güç temellerini kullanması için çaba sarf etmesini gerektirir.
- Örgütle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımı derken; politikanın karar almada kullanılan amaçları, süreçleri ve kriterleri etkileme çabasını içerir.
- Kilit bilgileri karar alanlardan saklamak, örgütün faaliyetleri konusunda gizli bilgileri dışarı sızdırmak, dedikodu yapmak, karşılıklı çıkar elde etmek için örgütteki diğer çalışanlarla çıkar alışverişinde bulunmak, belli bir kişi ya da karar lehinde ya da aleyhinde kulis yapmak gibi politik davranışlar yaygın olarak görülür.

¹ Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., Organizations: Behavior-Structure-Processes, Business Publications, Inc., 1988, s.342.

² Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., a.g.k., s. 343.

2.2. Politik Davranışın Nedenleri

2.2.1. Belirsiz Amaçlar

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

Açık bir şekilde tanımlanmış ilke ve düzenlemelerin varlığı, politik davranışların ortaya çıkmasına engel olur. Sonuç olarak, politik faaliyetlerin belirsizliğinin hakim olduğu ortamlarda ortaya çıkma olasılığı fazladır¹. Bireyler onlara rehberlik eden kuralların çok açık olmadığı, alışılmamış ve belirsiz durumlarla karşılaştıklarında politik davranışlar içine girebilirler. Örneğin; otorite dağılımı, terfi, bölümler arası koordinasyon gibi konularda açık, kesin politikaların olmaması veya eksik olması politik faaliyetlerin doğması için en uygun ortamı yaratır.

2.2.2. Teknoloji ve Çevre

Teknoloji ve çevre örgütün tüm düzenini ve faaliyetlerini etkileyebilir. Bu etkiler gelişen teknoloji ve karmaşık çevrelerle ilgili belirsizliklerden kaynaklanır. Bu belirsizlikler politik davranışlara yol açar, çünkü karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün değişime cevap vermesi zorunludur. Bu genellikle gerçek cevaplarda belirsiz ya da tamamen politik cevaplara kadar birçok faaliyeti içerir. Örneğin bir yönetici çevresel değişmeyi kendi güç tabanını genişletmek amacıyla, başında bulunduğu bölümü yeniden yapılandırmak için bir neden olarak sürebilir.²

2.2.3. Örgütsel Değişim

Örgüt içi değişim düzenli biçimde oluşur ve farklı biçimler alabilir. Bu gibi her değişim örgütsel sisteme bir ölçüde belirsizlik getirir, en azından bu belirsizlik değişim tamamen yerleşinceye kadar sürer. Bu dönem politik faaliyetler için büyük fırsatların oluşması

¹ Organ, Dennis W., Hamner, W. Clay, Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Business Publications, Inc., 1982, s. 373.

² Terence, R. Mitchell, Larson, James R., Jr., People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., 1987, s. 416.

açısından uygundur. Bir örgüt geliştirme planı çabası veya dıştan gelen planlanmamış bir değişim bile politik faaliyetleri artıracaktır. Örneğin yeniden düzenlemenin getireceği sonuçlar hakkında endişelenen bir yönetici otorite alanını korumak için politikaya başvurabilir.

2.3. Örgütsel Faktörler ve Politika

Politik faaliyet bireysel farklılıklardan çok örgütün taşıdığı özelliklerin sonucudur. Bireysel farklılıkların politika yapmayı teşvik edici rol oynayabileceği belirtilmesine rağmen, belirli durumların ve kültürlerin politikayı teşvik ettiği görülmektedir. Ayrıca örgütün büyüklüğünün artması, düşük güven, rol belirsizliği, açık olmayan performans değerlendirme sistemleri, adaletsiz ödül dağıtma uygulamaları gibi durumlar politik faaliyetlerin ortaya çıkması için fırsat yaratır.¹

2.3.1. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü, politikanın sınırlarını belirleyici bir etkidir. Küçük örgütlere oranla büyük örgütlerde politika yapmak daha yaygındır. Çok sayıda insanın varlığı bireyin davranışını gizler ve keşfedilme korkusunun azlığı da politik davranışlarda bulunmak için imkan verir. Büyük örgütlerde heterojenlik daha fazla olacağından örgüt üyelerinin daha az ortak çıkarları olacak, paylaştıkları değerler aynı olmayacak ve olayları farklı değerlendireceklerdir.²

2.3.2. Güven

Örgüt içinde güven ne kadar az ise, politik davranış düzeyi o kadar yüksek olacaktır ve politik davranışın meşru olmayan biçimde gerçekleşme olasılığı artacaktır. Dolayısıyla yüksek güven genelde politik davranış düzeyini sınırlandırmakta, özelde ise meşru olmayan davranışları engellemektedir.

¹ Terence, R. Mitchell, Larson, James R., Jr., a.g.k. s. 417

² Hicks, Herbert G., Gullett, C. Ray , Management, McGraw Hill, Inc., 1981, s. 413.

2.3.3. Örgüt İçi Roller

Rol belirsizliği işgörenlerin tanımlanan davranışlarının açık olmaması anlamına gelir. Dolayısıyla işgörenin politik faaliyetlerinin alanı ve fonksiyonları üzerinde daha az sınırlama vardır. Politik faaliyetler bir kişinin resmi rolünün gerektirmediği davranışlar olarak tanımlandığından, rol belirsizliği ne kadar fazla ise, kişi bunu fark ettirmeden politik davranışlar içine girebilir.

2.4. Politik Davranışın Meşruluğu

Meşru politik davranış normal günlük politikaları ifade eder. Amirini şikayet etmek, emir komuta zincirini atlamak, koalisyonlar kurmak, kurallara aşırı bağlı kalarak ya da hareket etmeyerek örgüt politikalarını ve kararlarını engellemek ve bir kişinin profesyonel faaliyetleri aracılığıyla örgüt dışı faaliyetler geliştirmektir¹.

Kişinin gelecekte örgütten beklentileri çoksa kaybedeceği şeyler fazla ise meşru olmayan yolları kullanma eğilimi daha az olacaktır. İş imkanlarının bol olması, kişinin itibar sahibi olması ya da örgüt dışındaki etkili ilişkileri nedeniyle kişinin alternatif iş imkanlarının fazla olduğu durumlarda, kişinin meşru olmayan politik davranışlar riskine girme eğilimi artacaktır.

2.5. Politik Taktikler

2.5.1. Diğerlerini Suçlamak ve Saldırmak

Özellikle istenmeyen olaylar yaşandığında, suçlamak ve saldırmak en kolay başvuru politik taktiklerden biridir. Yani hatayı üstlenecek “günah keçisi” bulmak, politik yönden kurnaz olan bireylerin olumsuz durumlardan kaçınmasına olanak sağlar. Örgüt etiği ile hiç bağdaşmayan bir tutum olmasına rağmen örgütlerde sıkça kullanılan bir taktiktir.²

¹ Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., Organizations: Behavior-Structure-Processes, Business Publications, Inc., 1988, s.360.

² Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., a.g.k., s. 361.

2.5.2. Önemli Kaynakları Kontrol Etmek

Güç toplamak ve kişisel çıkarları geliştirmek için kullanılabilir başka bir yaklaşım ise önemli kaynakları kontrol altında tutmaktır. Bu taktiğin başarıya ulaşması için bilgi, insan gibi önemli kaynakları kontrol altında tutarak, bu önemli kaynakları ikame edebilecek seçeneklere fırsat verilmemesi gerekir. İkame edilen şeylerin var olması önemli kaynakları kontrol altında tutarak güç kazanma çabalarını engeller. Ayrıca önemli kaynakların başarılı biçimde kontrol altına alınması için kaynakların hangilerinin önemli ya da önemsiz olduğunun belirlenmesi gerekir.¹

Bilgi örgütün can damarıdır. Belli konularda kimin ne bildiği veya bilmediği, örgütlerde güç kullanımında en önemli araçlardan biridir. Her ne kadar büsbütün yalan söylemek veya bilgileri saptırmak birçok örgütte nadiren kullanılsa da örgütsel pozisyonu yukarı çekmek için, bilgiyi kontrol etmede farklı yollar bulunmaktadır. Bu yollara örnek olarak şunlar verilebilir:²

- Sizin için kötü izlenim yaratacak bilgileri saklamak.
- Bilinmesini istemediğiniz olayları gizlemek için, bilgi talep eden kişilerle ilişki kurmamak.
- Açığa çıkarmak istediğiniz olaylarda çok seçici olmak.
- Konuyla ilgisi olmayabilen bilgilerle, diğerlerini yenmek.

2.5.3. İlişkiler Kurarak Destek Temeli Geliştirmek

Başarı ile diğerlerini etkilemek için örgütteki diğer kimselerin desteğini kazanmak yararlı olabilir. İnsanların bir araya gelerek gruplar ya da yakın ilişkiler kurması, güçlerini arttırmak ve politik çıkarlar elde etmek için takip ettikleri önemli bir yoldur. İnsanlar bir araya gelerek sahip olabilecekleri kazançlar ya da zararlar üzerindeki kontrolü paylaşırlar. Aynı zamanda uzmanlıklarını, meşruluklarını ve karizmalarını bir araya getirebilirler. Güçlerini bu şekilde bir araya toplayan grup üyeleri bireyselliklerinin ötesinde istedikleri sonuçları elde edebilirler³.

¹ Miles, R., Macro Organizational Behavior, Goodyear Pub. Co., 1980, s.174-175.

² Gerloff, Edwin A., Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management. McGraw-Hill, Inc., 1985 s.178.

³ Organ, Dennis W., Hamner, W. Clay, Organizational Behavior, Business Publications, Inc., 1982, s 376.

Kulis yapıp taraftar toplamak buna verilebilecek iyi bir örnektir. Kulis yapan kişi böylece başkalarının onayını alır ve genel bir direnme ile karşılaşmaktan kaçınmış olur. Diğer bir örnek de çalışanların bazen ekonomik çıkar elde etmek, bazen de çalışma koşullarını iyileştirmek için oluşturdukları sendikalardır. Toplu pazarlık sendika üyelerinin tek başlarına elde edebileceklerinden çok daha iyi ücret ve çalışma koşulları elde etmelerini sağlar. Diğer taraftan, şirketler de toplu pazarlık ve sendika anlaşmaları hakkında bilgi alışverişinde bulunulan ticaret dernekleri kurarlar. Bu da işverenlerin uygun anlaşmalar yapmasına yardımcı olur.¹

2.5.4. Güçlü Kimselerle Birlikte Olmak

Daha az güce sahip bireyin, onun çıkarlarını gözeten güçlü bir akıl hocasının olması, onu daha güçlü kılabilir. Bireylerin grup kurması da gücü artırma çabasına örnektir. İki güçsüz birey veya grubun bir araya gelerek grup oluşturması ile güç kazanmaları mümkün olabilir. Daha güçlü bir insanın fikirlerini kabul etmek, duymak isteyeceği şeyler söylemek, bu kimsenin sizi her zaman kollamasına imkan verebilir².

2.6. Örgütlerde Politikalarla Mücadele Teknikleri

Politik faaliyetlerin bir sonucu olarak tüm örgütü etkileyebilen moral düşüklüğü ve örgüt amaçlarından sapma ortaya çıkabilmektedir. Burada yöneticilere düşen görev, politik davranışların olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik çaba göstermektir. Bu teknikler:

2.6.1. İş Gereklerini Açıklamak

Politik davranış aşırı belirsiz koşullarda ortaya çıkar. Yöneticiler belirsizlikleri azalttıkları ölçüde politik davranışın ortaya çıkmasını en aza indirirler. Örneğin yöneticiler çok açık, iyi tanımlanmış işleri hayata geçirdiklerinde, yapılan işlerin değerlendirilmesi ile ilgili kesin kriterler oluşturduklarında, çalışanlar tam olarak kendilerinden ne yapmaları istendiğini ve ne düzeyde

¹ Organ, Dennis W., Hamner, W. Clay, a.g.k. s. 377.

² Hicks, Herbert G., Gullett, C. Ray, Management, McGraw Hill, Inc., 1981, s. 418.

bir performansın kabul edilebilir olduğunu bildiklerinde, politik davranışlara duyulan ihtiyaç azalacaktır¹.

2.6.2. İletişim Sürecini Kullanmak

İletişim süreci herkese açık olduğunda, bireyler için örgüt amaçları yerine kendi çıkarlarını gerçekleştirme çabaları zora girecektir. Alınan kararları herkes öğrenmeli, paylaşmalıdır. Yoksa koşullar, etik dışı güç gösterilerine ortam hazırlar.

2.6.3. İyi Bir Rol Modeli Olmak

Astlar, her zaman için üst düzey yöneticileri model alırlar. Üst düzey yöneticiler, alt düzey çalışanların uygulayacağı davranış standartlarının yaratıcısıdır. Gücünü kullanırken politik davranışlar sergileyen yönetici, astların da benzer şekilde davranacağı bir örgüt iklimi yaratacaktır. Yöneticiler ahlaklı ve mantıklı davranış örnekleri sergileyemedikleri sürece, astların politik faaliyetlerde bulunmasına engel olamazlar².

2.6.4. Politik Faaliyetlerde Bulunanlara Göz Yummamak

Örgüt içerisinde güç kazanmak için olumsuz politik faaliyetlerde bulunan kişilere gerekli tepki gösterilip, yaptıkları gözardı edilmemelidir. Kişiye, davranışlarından haberdar olduğu hissettirilmeli ve politik davranışların kontrolü yapılmalıdır.

Bir eylemi politik olarak tanımlayan önemli faktör, gücün, kişinin kendi çıkarları, kendi tercihi olan sonuçların gerçekleşmesi için kullanılmasıdır. Bu örgütsel olarak tercih edilen sonuçlarla çatışabilir ya da çatışmayabilir.

¹ Longenecker, Justin G., Principles of Management and Organizational Behavior, Charles E. Merrill Publishing Company, 1973, s. 330.

² Mitchell, Terence R.; Larson, James R., Jr.. People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior.(3rd Ed. McGraw-Hill, Inc. 1987, s. 426.

III. BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma konusu yeni olmamakla beraber öneminin hiç yitirmemiştir. Aksine, etkin çatışma yönetimi gittikçe önem kazanmaktadır. Çünkü günümüzde çatışmaların ortaya çıkması için daha uygun zemin ve daha çok neden bulunmaktadır¹.

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir².

Literatürde spesifik bir çatışma tanımı üzerine fikir birliği yoktur. Genel bir uyum olmasına rağmen herhangi bir çatışma için iki şey gereklidir: Zıt görüşler ve bu görüşlerin uyumsuzluğu³. Bunun için Morton Deutsch basitçe “ Bir çatışma uyumsuz aktiviteler meydana geldiğinde ortaya çıkar” der. Fakat bu çatışma uyumsuz veya uyumsuz gibi görüneni aramaktan ortaya çıkar⁴.

Çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır⁵. Diğer bir tanımla çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir

¹ Brown, L.D., Ed. By David A. Kolb, rwin M. Rubin, James M. McIntyre, 1979. Organizational Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs ,s.378.

² Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta, 2006, s.363.

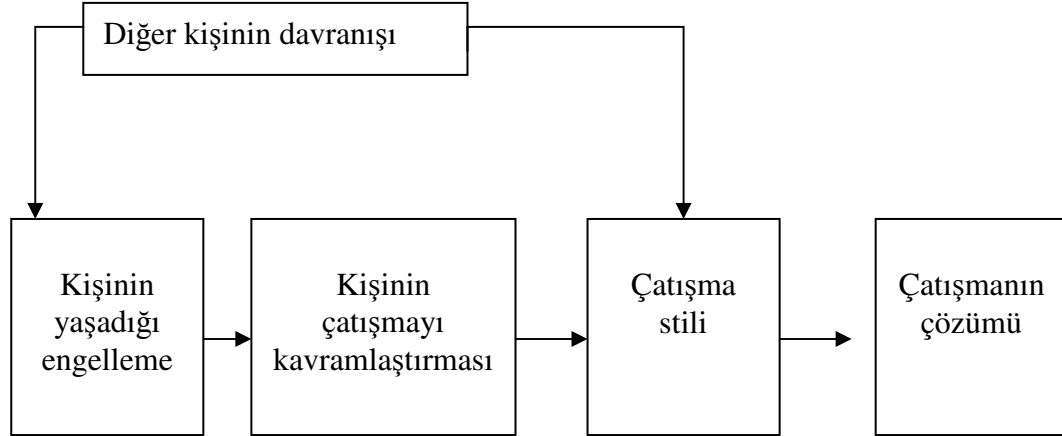
³ Owens, Robert G., Organizational Behavior İn Education, Fifth Edition, A.Simon & Schuste Company Needhom Heights, 1995, s.147.

⁴ Owens, Robert G.,, a.g.k., s.147.

⁵ Robbins, Stephen P., Managing Organizational Conflict, Prentice Hall Inc.New Jersey, 1974, s15.

ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir¹.

ŞEKİL 1: Çatışma Süreci



Kaynak: Robbins, Stephen P. Managing Organizational Conflict, Prentice Hall Inc.New Jersey, 1974, s.20.

Çatışma sürecinden geçen bir insan ilk önce engellenmeyi deneyimler ve daha sonra neler olup bittiğini anlamaya ve kavramlaştırmaya çalışır. Daha sonra da bu algıladıklarına tepki gösterir ve sonuç ile baş başa kalır.

Organizasyonel çatışma ise “Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık” olarak tanımlanmaktadır². Jones ise organizasyon içinde, bir grubun amaca yönelik olarak davranışını, başka bir grup engellediğinde ya da negatif olarak etkilediğinde ortaya çıkan durumdur³.

¹ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları , İstanbul, 10.Baskı, Ekim 2005, s. 664.

² Stoner, James A.F., Management, Prentice hall Inc.New Jersey, 1978, s.345.

³ Gareth R Jones, Organizational Theory, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995, s. 500

3.1 Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar

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

3.1.1 Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, örgütsel çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak kabul eder ve örgütlerin çatışmalardan kurtarılması gerektiğine inanır¹. Bu görüşe göre, çatışma zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duysuz kalması gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar ve örgüt için işlevsel değildir².

Bu görüşe göre bütün çatışmalar kötüdür, çatışmayı yaratan insanların davranışına bakmak için basit bir yaklaşım önerilir. Bütün çatışmalardan kaçınılması gerekir, grup ve örgütsel performansı geliştirmek amacıyla çatışmanın nedenlerine dikkati çekmek ve bu fonksiyonları düzeltmek ihtiyacı vardır³.

Okullarımızda çatışmaya ilişkin olarak genelde yöneticilerin çatışmadan kaçınma ve yok sayma eğilimi içinde oldukları görülmektedir. Çatışmaların en yoğun yaşandığı yer olan öğretmenler kurulunda yöneticiler karşıt düşüncede olan öğretmenleri yaptırımlarla (ceza gibi) susturmaya çalışırlar⁴.

Çatışmalarının yaratıcı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yöntem günümüzde önemini yitirmiştir.

¹ Aydın, Mustafa, Eğitim Yönetimi, 6.Baskı, Hatipoğlu Yayınları , Ankara, 2000, s.314.

² İpek, Cemalettin. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.227.

³ Robbins, P.Stephen, Organizational Behaviour, Concept, Controversies,and Applications Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edititons, New Jersey, 1986, s.294

⁴ Sarpkaya, Ruhi. "Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimim ve Bir Örnek Olay", Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yayıncılık, 2002, sayı:31, s.418.

3.1.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılar. Bu görüş, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkıda bulunduğuna inanır. Davranışçıların çatışma görüşü onun tam anlamıyla benimsenmesi olarak açıklanabilir. Bu görüşü paylaşan Bennis ve arkadaşları, çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayırmadan kaynaklandığını, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bu ayırmanın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu ileri sürmektedir¹.

3.1.3 Etkileşimci Yaklaşım

Bu görüşte ise çatışmanın kaçınılmazlığına inanmakta ve yoğunlaşan çatışmaların çözülmesinin zorunlu olduğunu kabul etmektedir. Etkileşimcilere göre örgütte çatışma olmaması sakıncalıdır. Çatışma olmayan bir örgüt bozulmaya gidiyor demektir. Bu yargı Binzen ve Daughen tarafından yapılan bir araştırma ile desteklenmiştir. Binzen ve Daughen, bir demiryolu kuruluşunda, kayıtsızlık ve çatışmadan kaçınma yüzünden, tutarsız örgütsel kararların alındığını gözlemişlerdir. Hall ve Williams'ın araştırma sonuçları da aynı doğrultudadır. Bu araştırmacılar da üyeleri arasında tam uyumdan çok, görüş ayrılığı olan grupların daha fazla gelişme eğilimi gösterdiğini saptamışlardır².

Etkileşimci yaklaşım davranışçı görüşten şu yönlerle ayrılır³:

- Çatışmayı bütünü ile benimsememe,
- Aykırılığı açıkça kuvvetlendirme,
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama,
- Çatışma yöntemini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme.

¹ Aydın, Mustafa, Eğitim Yönetimi, 6.Baskı, Hatipoğlu Yayınları , Ankara, 2000, s .314.

² Aydın, Mustafa, a.g.k., s.314.

³ Ertekin, Yücel, Stres ve Yönetim, TODAIE Yayınları, Ankara, 1993, s.67.

Yukarıdaki yaklaşımlardan hareketle ilk iki yaklaşım (geleneksel ve davranışsal) klasik ve neo-klasik yönetim anlayışı ile üçüncü yaklaşım ise (etkileşimci yaklaşım) modern yönetim biçimi ile bağdaştığı görülür¹

Tablo1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neo-Klasik)	ETKİLEŞİMCİ YAKLAŞIM (Çağdaş Yaklaşım)
<p>Çatışmadan kaçınılabılır.</p> <p>Çatışma yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.</p> <p>Çatışma, örgütün düzenli bir biçimde işlemlerini kesintiye uğratar. Optimal iş başarımını engeller.</p> <p>Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</p> <p>Optimal örgütsel iş başarımını çatışmanın ortadan kaldırılmasını, çatışmaya meydan vermemeyi gerektirir.</p>	<p>Çatışma kaçınılmazdır.</p> <p>Çatışma: örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri nedenlerden kaynaklanabilir.</p> <p>Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi çatışmada azalmaya da neden olabilir.</p> <p>Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.</p> <p>Optimal örgütsel iş başarımını makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.</p>

Kaynak: Şimşek ve Diğerleri. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış., Ankara, Nobel Yayınları, 2001, s.240

¹ Şimşek ve Diğerleri. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış., Ankara, Nobel Yayınları, 2001,s.240

3.2 Çatışma Türleri

Çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar¹ ;

- Çatışmanın niteliğine göre,
- Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre
- Çatışmaya taraf olanlara göre
- Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre
- Diğer örgütsel çatışmalar

3.2.1 Çatışmanın Niteliğine Göre

Örgütlerde çatışma kaçınılmaz olmakla birlikte çatışmaların bir kısmı yapıcı (fonksiyonel), bir kısmı ise yıkıcı (fonksiyonel olmayan) dır².

3.2.1.1 Fonksiyonel Çatışma

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan, örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret eden ve bu sorunların yöneticilerce dikkate alınmasını sağlayan, örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişikliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran çatışmalardır³. Örgüt performansının artırılmasına katkıda bulunan ve örgütlerdeki gruplar arasında yaşanan olumlu bir çatışmadır. Bir örgütte iki departman bir sorun ile ilgili en etkili metodun belirlenmesi konusunda çatışabilirler. Bu iki departman amaç üzerinde anlaşılır ama en iyi yöntem konusunda anlaşamayabilirler. Sonuç ne olursa olsun, çatışma halledildiği zaman, amacın gerçekleşmesi için en iyi yöntem bulunacaktır. Örgütlerde böyle çatışmalar olmazsa, değişiklik için daha az olasılık olur. Sonuç olarak, çatışma yaratıcı bir gerginlik türü olarak düşünülebilir⁴.

¹ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları , İstanbul, 10.Baskı, Ekim 2005, s. 460.

² Robbins, P.Stephen, Organizational Behaviour, Concept, Controversies,and Applications Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edititons, New Jersey, 1986, s. 45-55.

³ Stoner, James A.F., Management, Prentice hall Inc.New Jersey, 1978, s. 350.

⁴ Robbins, P.Stephen, a.g.k., s. 45.

3.2.1.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Örgüte zarar veren ya da örgüt amaçlarının başarılmasını engelleyen, gruplar arasındaki herhangi bir yüzleşme ya da etkileşmedir. Yönetici fonksiyonel olmayan çatışmaları elimine etme yollarını aramak zorundadır. Yenilik ve değişimin güçlüğü örgütü, çevresindeki değişime adapte olmada zor duruma düşürebilir. Eğer çatışma optimum düzeyin altına düşerse, örgütün yaşamı tehlikeye girebilir. Diğer taraftan, çatışma seviyesi çok yüksek olursa, meydana gelen kaos da örgütün yaşamını tehdit edebilir¹. Örgütlerde çatışmaların sürekli olması, kararların gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenler örgüt performansını olumsuz yönde etkiler².

3.2.2 Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre

Çatışma, ortaya çıkış şekline göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört guruba ayrılabilir.

3.2.2.1 Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir³. Kısaca bu aşama çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örneğin bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir⁴.

3.2.2.2 Algılanan Çatışma

Tarafların çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkili bulunmaktadır. Bu evre bir kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup tarafından engellendiğinin farkına varması ile ortaya çıkar. Her iki taraf da, çatışmanın

¹ Stoner, James A.F., Management, Prentice hall Inc.New Jersey, 1978, s.351.

² Robbins, P.Stephen, Organizational Behaviour, Concept, Controversies,and Applications Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edititons, New Jersey, 1986, s. 47.

³ Robbins, P.Stephen, a.g.k., s. 48.

⁴ Solmuş,Tarık., Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi. Türk Psikoloji Bülteni, 2001, s. 40-49.

kökenlerini araştırır, çatışmanın niçin doğduğunu inceler ve birbiriyle yaşadıkları problemlerin nedenleri hakkında bir “senaryo yazarlar”¹.

3.2.2.3 Hissedilen Çatışma

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Bu evrede, taraflar birbirine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki taraf da “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. Çatışma kızıştıkça taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlar, bu durumda örgütsel etkililik de azalır. Kızgınlık, kaygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir².

3.2.2.4 Açık Çatışma

Bu evrede taraflardan biri, diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylelikle, her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Açık çatışma karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir³.

3.2.3 Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Bireysel çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere dört çeşittir.

3.2.3.1 Bireysel Çatışmalar

Birey içi çatışmalar her bireyin farklı bir dünya görüşüne sahip olmasından kaynaklanır. Bu tarz çatışma bireyin kendisi için belirlemiş olduğu hedefler ile örgütün kendisi için belirlemiş olduğu rol arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanır.

¹ Solmuş,Tarık., Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi. Türk Psikoloji Bülteni, 2001, s. 41.

² Solmuş,Tarık., a.g.k., s. 41.

³ Solmuş,Tarık.,a.g.k., s. 41.

Bazı durumlarda belli bir rolü üstlenmesi gereken kişi ile bu rolü arasında uyumsuzluk ortaya çıkar. Bu uyumsuzlukları iki grup altında toplayabiliriz¹;

- Yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun olmayan bir rolü üstlenmek zorunda kalan kişi ile bu rol arasında anlaşmazlık çıkabilir. Masa başında çalışmayı tercih eden bir kişi işletme dışında müşteri ziyaretlerine pazarlama faaliyetleri için gönderildiğinde bu tarz çatışma ile karşı karşıya kalır.

- Çalışanın sahip olduğu roller birbiri ile çatışıyor ise bu çatışmayı algılayan kişi birey içi anlaşmazlıklarla karşı karşıya kalır. Astları tarafından seilmeyi istenen ancak işlerin yürütülmesi için gerektiğinde sert tutumlar alması gereken yöneticilerin karşılaştığı çatışma türüdür. Kendi içinde çatışma yaşayan çalışanlar bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişkili davranışlar içinde bulunabilirler.

Amaç çatışması veya bilişsel çatışma olarak karşımıza çıkan bu çatışma türünde kişi; önce nasıl davranacağı ile ilgili- amaç çatışması- daha sonrada niçin böyle davrandığı ile ilgili – bilişsel çatışma- yaşar. Gündelik yaşamda kişiler bu tür çatışmaları çok fazla yaşamaktadırlar. Ancak bunların büyük bir çoğunluğu basit ve çabuk geçirilecek türden çatışmalar olduğu için çoğu zaman bunların farkına bile varmazlar. Ancak çatışmaların yoğunluğu arttığı veya süresi uzadığında kişi yaşadığı bu çatışmaları fark etmeye başlar².

Amaç çatışması olarak tanımlanan ve kişinin nasıl davranacağını tam olarak bilemediği durumları açıklamaya yarayan çatışma genelde üç şekilde yaşanmaktadır³:

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Birey, sonuçları olumlu iki veya daha fazla seçenekle karşı karşıya kaldığında yaklaşma-yaklaşma çatışması yaşar. Hem bireysel, hem de örgütsel amaçlar çok uygun ve cazip ise, bu durumda birey fazla düşünmeden bir seçim yapabilir. Örneğin bir yöneticinin çalışma mekanını kullanarak üzere iki farklı, iyi döşenmiş ve her türlü ihtiyacına cevap verebilecek, ofisten birinin seçmek durumunda yaşadığı çatışmadır. Bu durumlar kişiyi bir süre kaygı ve endişe içine sokabilir, karar vermeyi zorlaştırabilir, ancak diğer pek çok çatışmaya göre kolay ve çabuk çözümlenir.

¹Tengilimoğlu, Dilaver, Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. TODAİE Dergisi, 1991, Cilt 24, sayı 2. Ankara: DİE Matbaası., s. 135

² Şimşek ve Diğerleri. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış., Ankara, Nobel Yayınları, 2001, s. 205.

³ Şimşek ve Diğerleri., a.g.k., s.205.

Yaklaşma-Kaçma Çatışması: İçinde hem olumlu, hem de olumsuz özellikleri birlikte taşıyan iki seçenekten birinde karar verilmesi durumunda ortaya çıkan bu tarz çatışma, seçeneklerden hangisinin seçileceğine tam olarak bireyleri karar verme süresinin uzunluğu ve yoğunluğu oldukça rahatsız eder. Özellikle olumsuzluk ile olumlu olmak birbirine eşit algılanırsa. Özellikle yönetici durumunda ya da karar verici pozisyonlarda bulunanların çok sık karşılaştıkları bir çatışma türüdür. Örneğin yüksek maliyetleri planlarla ilgili yaşadıkları çatışmalar.

Kaçma-Kaçma Çatışması: Birey, sonuçları olumsuz iki veya daha fazla seçenekle karşı karşıya kaldığında “kaçma-kaçma” çatışması yaşar. Örneğin, işin hem kötü fiziki koşullara sahip olması, hem de düşük ücretli olması gibi. Bu tür çatışmalar da aslında kolaylıkla baş edilebilen çatışmalardandır. Kişi bu durumdan veya ortamdan ayrılmaya çalıştığında çatışmalar da son bulabilir ve genellikle de böyle durumlardan kaçınılır, çünkü istenilmeyen yaşantılardır. Ancak, hapis, hastane de hasta..vb. olarak bulunana yani zorunlulukları olan kişilerin; veya işsizliğin yaygın olduğu, iş bulma imkanının olmadığı dönemlerde işini sevmeyen ve bazı sorunlar yaşayan bireylerin yaşadıkları “kaçma-kaçma” çatışmalarının sonucu yıkıcı olabilir. Çünkü çatışmanın yaşandığı ortamlardan kaçınmak mümkün değildir veya ayrılınsa bile yeni ortamlarda durum değişmeyecektir.

3.2.3.2 Bireyler Arası Çatışmalar

Bu çatışma türü, birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade etmektedir¹. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir².

¹ Taştan, Seçil, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi.

[<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.htm>] Erişim Tarihi: 16.05.2007

² Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta, 2006, s. 551.

3.2.3.3 Gruplar Arası Çatışmalar

Gruplar arası çatışmalar organizasyonlarda en çok rastlanan çatışmalardır¹. Bu tür çatışmalarda bireyin grupla olan çatışmasından ve grupların birbiriyle olan çatışmalarından söz edebiliriz. Bireyin grup üyeleriyle çatışması ender olarak görülür. Bu tür çatışmalar kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşmaktadır². Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalır³. Bu tip çatışmalar iyi yönetilmez ise grubun etkililiğine zarar verebilirler⁴.

Gruplar arası çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar. Ayrıca işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir.

3.2.3.4 Örgütler Arası Çatışmalar

Burada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışması ya da bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri bu tarz çatışmalara örnektir⁵.

3.2.4 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde olabilir⁶.

¹ Tikici Mehmet, ve Deniz, M., Örgütsel Davranış. Malatya: 1993, Özmert Ofset, s.125.

² Tikici Mehmet, ve M, Deniz, ,a.g.k., s.125.

³ Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta, 2006, s. .551.

⁴ Robbins, P.Stephen, Organizational Behaviour, Concept, Controversies,and Applications Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edititons, New Jersey, 1986, s. 50.

⁵ Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta, 2006, s. 552.

⁶ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları , İstanbul, 10.Baskı, Ekim 2005, s. 462.

3.2.4.1 Dikey Çatışma

Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Dikey çatışma, bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir. Üstlerin astları çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların da bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar. Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyumsuzlıklardan, çalışanın performansı ile ilgili sorunlardan vb. doğabilir¹.

3.2.4.2 Yatay Çatışma

Yatay çatışma ise, aynı düzeydeki kişi veya kademeler (örneğin, üretim ve satış departmanları) arasındaki çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, amaç uyumsuzlıklarından, kıt kaynaklardan ve kişiler arası ilişki problemlerinden kaynaklanmaktadır².

3.2.4.3 Emir Komuta - Kurmay Çatışması

Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise en çok bilinen ve görülen bir çatışmayı ifade eder³. Komuta-kurmay çatışmaları genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin çoğu komuta yöneticilerine yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri normalde örgütlerin mal ve hizmetlerinin tümünü veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Kurmay yöneticileri ise kontrol ve bazı süreçlerde tavsiye amacı ile bulunurlar⁴. Özellikle kendisini uzman sayan ya da bilemediğini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebilir. Bunun tersi olarak uzmanlar da kendini üstün gördüğünde, değişik seçenekler getirmek yerine tek bir seçenekte direndiklerinde yöneticilerle çatışabilirler⁵.

¹ Solmuş, Tarık., Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi. Türk Psikoloji Bülteni, 2001, s. 42.

² Solmuş, Tarık., a.g.m., s.42.

³ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, İstanbul, 10. Baskı, Ekim 2005, s. 462.

⁴ Robbins, P. Stephen, Organizational Behaviour, Concept, Controversies, and Applications Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edition, New Jersey, 1986, s. 56.

⁵ Başaran, İbrahim Ethem., Örgütsel Davranış. Ankara: 3. baskı, Kadioğlu Matbaası, 2000, s.179.

3.2.5 Diğer Örgütsel Çatışmalar

Çatışmalar başka bir görüş açısına göre de amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma olarak sınıflandırılabilir¹:

Amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder.

Kurumlaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder

Beliren çatışma, özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir.

3.3 Çatışmanın Nedenleri

Çatışmanın kaynağının bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır². Çatışma kaynakları farklılık göstermesine rağmen birçok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir.

3.3.1 Amaç Farklılıkları

Örgütteki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir. Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir.

Bunun sebebi; değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır³.

Amaç çatışmaları, örgüt üyeleri ile örgütün ve çalışma gruplarının amaçları birbirine ters düştüğü zaman ortaya çıkmaktadır⁴.

¹ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları , İstanbul, 10.Baskı, Ekim 2005, s 462- 463

² Jerald M.George and Gareth R. Jones, Organizational Behavior. Addison Wesley Pub. Inc, 1993, s. 571.

³ Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta, 2006, s. 183.

⁴ Owens, Robert G., Organizational Behavior İn Education, Fifth Edition, A.Simon & Schuste Company Needhom Heights, 1995, s.345.

Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur¹. Amaç çatışmaları, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde en sık rastlanan çatışmalardır².

3.3.2 Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakarlık vb. gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar³. Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır⁴. Corwin tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bir öğretmenin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür. Robbins'e göre benzer biçimde, grup üyelerinin değişmezliği de, çatışmayı azaltan bir değişken olarak görülmüştür. Buna göre personel değişimi fazla olan örgütlerin çatışma ile karşılaşma olasılıkları fazla görülmektedir⁵.

3.3.3 Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerinin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur. Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını artırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, doğal iletişim yok olur⁶.

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır⁷.

Selznick'de, büyük örgütlerde çatışma ihtimalinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Küçük örgütlerde çatışma ihtimalinin az olması da, amaçların ve amaçların gerçekleştirilmesinde

¹ Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim. Ankara: . Siyasal Kitabevi, 2002, s. 329.

² Robbins, P. Stephen, Organizational Behaviour, Third Edititons, New Jersey, 1986, s. 259.

³ Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995 s. 229.

⁴ Luthans, Fred, a.g.k., s.230.

⁵ Robbins, P. Stephen, Organizational Behaviour, Third Edititons, New Jersey, 1986, s. .310.

⁶ Tengilimoğlu, Dilaver, Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. TODAİE Dergisi, 1991, Cilt 24, sayı 2. Ankara: DİE Matbaası., s. 134.

⁷ Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995 s. .228.

kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlere kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır ¹.

3.3.4 İşbölümü

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar². Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu da çatışmaya kaynaklık eder. Örgüt ve işbölümü birbirine bağlı iki kavram olduğuna göre, örgütlerin işbölümünden kaynaklanan çatışmalardan kaçamayacakları görülmektedir. Ussal bir örgütsel davranış, çatışmaların üzerine giderek, çözüm yolları aramayı ve daha işlevsel bir yapıyı kurabilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir ³.

3.3.5 Statü Farklılıkları

Statü unsuru, bütün örgütlerde var olan ve farklı nitelik ve yetenekteki insanların, farklı işlerde ancak bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur. Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır⁴.

3.3.6 İletişim

Organizasyonlardaki çatışmanın nedenlerinden biriside iletişimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar⁵.

¹ Robbins, P.Stephen, Organizational Behaviour, Third Edititons, New Jersey, 1986, s. .308.

² Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995 s. 224.

³ Luthans, Fred, a.g.k., s. 225

⁴ Luthans, Fred, a.g.k., s. 225

⁵ Owens, Robert G., Organizational Behavior İn Education, Fifth Edition, A.Simon & Schuste Company Needhom Heights, 1995, s. 224.

İletişim sistemindeki aksamalar ise organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur¹.

Örgütün işleyişi ile ilgili kararlar, genellikle örgütün üst kademesinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Örgütün alt kademesinde bulunan personelin, alınan bu kararlara karşı fikir bildirme ve açıklama getirme yetkileri yoktur. Bu açıdan bakıldığında, mesajlar, örgütün tepesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim şeklinde ulaştırılır. Halbuki, alt kademelerde çalışan personelin alınan kararlarla ilgili söz söyleme haklarının olması gerekir. İletişim süresince çift yönlü bilgi akışının sağlanamaması sonucu oluşacak tek yönlü iletişim çatışmanın temel kaynağını oluşturur².

3.3.7 Kaynakların Sınırlılığı

Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır. Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır³.

Okuldaki işlerde de kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Azalan kaynaklara sahip olabilmek için uğraş veren kişiler yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler.

3.3.8 Denetim Biçimi

Organizasyonlarda denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını olumlu etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır.

¹ Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim Organizasyon, İstanbul: beta BasımYayım Dağıtım., 2000, s. .227.

² Ertürk, Mümin, a.g.k., s. 227.

³ Ertürk, Mümin, a.g.k., s. 228.

Likert, yakın ve birebir denetim biçiminin genellikle çatışmayı genel denetimden daha çok artırdığına inanmaktadır. Ona göre, personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır.

3.3.9 Yeni Uzmanlıklar

Gerçekte, yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışma, genellikle bürokrat-uzman çatışması olarak bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, değişik nitelikte rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bürokrat olarak nitelendirilen örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel davranışlarda önemli ölçüde özerklik isteyen uzmanlara liderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına neden olmaktadır¹.

Uzmanlık ve bürokratiğin dayandığı ilkeleredeki farklılığın, uzmanlık ve bürokratik rollerini oynayan kimselerin rol davranışlarına, örgütsel kurallara ve işleyişe karşı tutumlarına yansımaları, uzmanlarla bürokratlar arasında çatışma yaratmaktadır. Kuşkusuz bu, iki rol sahibinin görevsel ilişkilerine de yansarak örgütte çatışma yaratacaktır².

3.3.10 Norm ve Değerler

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, iş görenin çatışmaya düştüğü gözlenir. Eğer iş gören, kendine verilen normlara göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer, böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İş gören norma göre davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur³.

3.3.11 Ödüllendirme Sistemi

Gruplarda ya da grup içinde uygulanan değişik ödül sistemleri çatışmaya neden olabilir. Ödül ve teşvik konusundaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu inceleme ve araştırmalar da göstermektedir. Birçok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur⁴.

¹ Aydın, Mustafa, Eğitim Yönetimi, 6.Baskı, Hatipoğlu Yayınları , Ankara, 2000, s .300.

² Aydın, Mustafa, a.g.k., s. 300

³ Başaran, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, 3. Baskı. Ankara, 2000, s.248

⁴ Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim Organizasyon, İstanbul: beta BasımYayımlar Dağıtım., 2000, s. .230.

Ödüller kişilere başarıları oranında dağıtılsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem, kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve engellemelere çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler¹.

3.3.12 Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler geliştireceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür². İşin yapısı azaltıldığında, iş daha az programlandığında ve belirsizlik ile çerçevelendiğinde çatışma olasılığı artacaktır. Bu durumda yapı eksikliği çatışma yoğunluğunu artıran önemli bir nedendir³.

3.3.13 Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, organizasyonlardaki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonlarda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme ihtiyacı da artar. Ortak karar verme ihtiyacı arttıkça çatışma oluşması olasılığı da artmaktadır⁴.

Ortak karar vermeye yönelik baskının yoğunluğu, kaynakların örgüt için sınırlılık derecesine bağlıdır. Sınırlı kaynakların belli alt sistemler arasında paylaşılması ortak karar verme gereksinimi doğurmakta ve alt sistemler arasında çatışmalara neden olmaktadır.

¹ Bayrak, Sebahat, Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi. A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.), 1992, s. 33

² Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim Organizasyon, İstanbul: beta BasımYayım Dağıtım., 2000, s. .229.

³ Korrmaz, Mehmet, Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, Ankara, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1994, s. 26.

⁴ Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim Organizasyon, İstanbul: beta BasımYayım Dağıtım., 2000, s. .226.

3.4 Çatışma Yönetimi

Çatışma her sosyal ortamda bireyler, gruplar, organizasyonlar veya milletler arasında meydana gelebilir. Böyle çatışmalar birçok yollarla yönetilebilir¹. Ama bunu için çatışmayı iyi yönetecek iyi bir yöneticiye gereksinme vardır. Bunun için yönetici kavramı üzerinde durmakta yarar vardır. Yönetici kavramı üzerinde birçok tanım yapılmıştır.

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir².

Yönetici, başkalarının çabalarını planlayan, eş güdümlenen ve kontrol eden, başkalarına iş gördüren, başkaları ile işbirliği içinde iş gören; yönetme sorumluluğunda olduğu kişileri belli bir amaca(organizasyon, birey, toplum amacı) yönlendiren; ekonomik kaynakları en rasyonel biçimde kullanmaya çalışan kişidir³.

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunu taşıyan kişidir. İyi bir yönetim için iyi bir yönetici gerekmektedir⁴.

Yöneticiler, yönetimden yetkili ve sorumlu oldukları organizasyonların başarılı ya da başarısızlıklarından direkt etkileri bulunan kimselerdir. Yöneticiler bu etkilerini, aldıkları kararlar ile gerçekleştirirler. Yönetici amaçlar konusunda kişisel olmayan, hatta belki edilgen bir tutum içindedir. Yönetim amaçları arzularından çok gereklerden doğar. Yöneticinin bu amaçları gerçekleştirmek için kendi arzularından çok yönetimin amaçları doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Bilimsel tanımlamalar, bu tespitler yöneliminde olduğu gibi, pratikte de yönetici kimliğinden hemen herkesçe algılananlar, bu yönde olmaktadır.

¹ Rubin, Jeffrey Z., Models of Conflict Management, Journal of Social Issues, Vol, 50, No:1, 1994, s.33.

² Cüceoğlu, Doğan, İçimdeki Biz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.205.

³ Akdemir, Ali, Yönetici Engeli, Fotosan Yayınları, Kocaeli, 2001, s.34.

⁴ Erdoğan, İrfan, Okul Yönetim ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.33.

Yönetici, gereksinimleri, amaçları ve beklentileri birbirinden farklı olan bireyleri örgütün beklentileri, amaçları ve gereksinimleri ile uyumlaştırmaya çalışan kişidir. Nitekim bu alandaki farklılıklar, yönetici tarafından birbiri ile uyumlaştırmadığı takdirde, örgütlerde çeşitli uyuşamazlık ve çatışmalara yol açar¹.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yönetici gerektiği zaman sorumluluk alan, astlarına sorumluluk yükleyen kişidir². Yöneticilik hüviyetini kazanmak, yeteneksel ve eğitsel bir alt yapının veri olarak varlığını gerektirir. Organizasyonların başarılı ya da başarısızlığında direkt etkili olan yöneticilerin yöneticilik alt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Zira birey ve örgüt açısından önem arz eden çatışmaların yönetimi yeterli ve sağlıklı bilgilere sahip olan yetenekli yöneticilerin idaresi ile olur. Örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicisi olmalıdır. Bu nedenle yönetici çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra uygun çözüm yolunun ne olduğunu kestirebilmelidir. Çünkü günümüzde yöneticilik temelinde insan davranışlarının bulunduğu örgüt içi çatışmaları işletme amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yöneltme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır.³

Örgütlerin dinamizmini, değişme ve gelişmesini çatışmalar sağlamaktadır. Aksi halde organizasyonların durağanlaşması, hatta yok olması kaçınılmaz olmaktadır. Yönetimin ve yöneticilerin görevi çatışma yok etmek değil, etkin olarak yönetmektir. Hatta çatışma yönetimce, örgütsel değişme ve gelişme için desteklenmelidir. Ancak fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütsel işleyişi köstekler ve amaçlara ulaşmayı engeller. Bu yüzden de örgütler bu tür çatışmalardan kaçınmalıdır⁴.

Çatışmaların çözümü pek çok yöneticiye göre karmaşıktır. Kimi yöneticiler bu zihniyette çatışmaları çözecek gücü kendilerinde göremezler. Ve pasif bir tutum içerisine girerler. Hatta ve hatta çatışmalar bu tip yöneticileri depresyona ve strese sokar. Yöneticiler organizasyonlarda kavgacı, şiddetli bir hava estirmeye başlarlar. Bazıları, çatışmaları yetersizliklerinin bir etkisi ve yenileceklerini bir işareti olarak görürler⁵.

¹ Şimşek M. ve Diğerleri, Davranış Bilimleri Giriş Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001, Nobel Yayın Dağıtım, s.238.

² Erdoğan, İrfan, Okul Yönetim ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.33.

³ Peker, Ömer, Yönetimi Geliştirmenin Nitelikleri, TODAIE Yayınları, Ankara, 1995, s.144.

⁴ Balcı, Ali, Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama, Pegem Yayınları, Ankara, 2000, s.175.

⁵ Başaran, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayın Evi, Ankara, 1992, s.62.

Çatışmalar, amaçlarına yönelik olarak, bütünleşmiş ve organizasyonlara emsalsiz faydalar sağlayacağı gibi, tam tersi bir etki de yaratabilmektedir¹. Böyle bir durumda, çatışmaları sağlayacakları fayda açısından stratejik yönetmek, yöneticilerin önemli bir görevidir. Yöneticiler başarılarını yükseltmek için bu yönetsel davranışlarda yeterli olmalıdırlar².

Verimlilik ve üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulması, huzurlu ve güvenli bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi, çatışmaların iyi bir yönetici tarafından algılanmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Örgütlerde çatışmaların yönetilmesi zorunluluğu örgüt ve birey gelişimi için sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi hedefler. Her yönetici aynı zamanda bir çatışma çözümleyicisidir ve örgütün amaçlarına katkıda bulunacak her uygulamada ardından başarı da getirecektir³.

Örgütlerin etkinliği ve verimliliği için örgüt yönetiminin sahip olduğu yönetim felsefesi, yöneticilerin tutumu ve davranışları önem arz eder. Bir yöneticinin örgütteki rollerini bu kriter belirler: Amaçları belirleme ve bu belirlenen amaçlara bağlılık, sınırlı olan kaynakları, organizasyonun işlevi çerçevesinde ussal dağıtıp, kıt kaynakları en iyi en verimli şekilde kullanmak ve yönetimden iş görenlerin memnun kalması. Yönetici, bu rolleri yerine getirdiği müddetçe, olası çatışmalar da organizasyonda verimli ve etkin sonuçlar doğuracaktır⁴.

3.4.1 Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın pek sık karşılaşılan ve kaçınılmaz bir olgu olmasının yanı sıra, konunun bu kadar yaygın ve önemli olmasının başka bir nedeni de çatışma sonuçlarının olumlu ve olumsuz etkilerinin örgüt ve örgüt üyeleri üzerinde kuvvetle hissedilmesidir. Çünkü etkinliklerini ve verimliliklerini artırmayı amaçlayan örgütler çatışma sonuçlarından dolayı ve dolaysız olarak etkilenirler.

¹ Simmel, George, Çatışma Fikri ve Modern Kültürde Çatışma çev: Ahmet Aydoğan), İz Yayıncılık, 1999,s.112.

² Başaran, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayın Evi, Ankara, 1992, s.261.

³ Karip, Emin, Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003, Pegem Yayınları, s.1.

⁴ Kormaz, Sezer, Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi: 1994, Sayı:1, s.77-94.

Toplumsal ve örgütsel davranış konusunda yapılan araştırmaların çoğunluğunun çatışmaları etkili biçimde yönetmeye, örgüt üyelerinin ruh sağlığı ile örgütün işleyişine yaptığı olumsuz etkileri azaltmaya ilişkin öneriler geliştirmeyi amaçladığı görölmektedir¹.

Çatışmanın zararlı ve ne pahasına olursa olsun önlenmesi gereken bir olgu olduğunu savunan geleneksel yaklaşımcıların görüşleri bugünkü gerçekler karşısında eskimiş kabul edilmektedir. Buna karşın, yeni yaklaşımı savunanlar çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgütleri daha etkili ve uygun düzenlemelere götüreceğini içtenlikle benimsemektedir².

Çatışmanın örgüt üzerinde en olumsuz etkisi örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltmasıdır. İkincisi de, örgüt düzenini bozmasıdır. Çatışmanın örgütün olduğu kadar, örgüt üyeleri üzerinde de olumsuz etkileri vardır.

Shein, grup ve örgütsel bir görevle ilgili uyuşmazlık ve çatışmanın arzulanan bir durum olduğunu ve sorunların en iyi çözümleri bulmak için aynı zamanda şart olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre, kaçınılması ve zararlı olan durum, karşıdaki kişiyi ve grubu yenme hırısının görevin önemini ikinci plana düşürmesidir³.

Daha öncede belirtildiği gibi bir çatışmanın örgüt için olumlu ya da olumsuz sonuç doğurması çatışma miktarına bağlıdır.

Bir makalelerinde gruplar arası çatışma üzerinde duran Walton ve Dutton'unda belirttiği gibi, örgütteki çatışma miktarı arttığı zaman çatışan taraflar yada kişiler arasında işbirliği azalabilir, kararlar gecikebilir ya da hiç verilmeyebilir. Çatışanlar arasında güven, saygı ve dostça ilişkiler azalarak düşmanlık artabilir. İşe gelmeme, işe geç gelme, işi yavaşlatma ve işi terk etme olaylarında artış görülebilir. Ayrıca çatışmanın kişiler üzerinde yarattığı stres davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde kalp hastalıkları gibi ciddi sağlık sorunlarından, dalgınlık, karar vermede bozulmaya kadar değişen sorunlara neden olabilir⁴.

¹ Bumin, Birol, Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi , 1990, s.65.

² Kelly, Joe , "Make Conflict Work For You", Harward Business Rewiev. Vol. 48, 1970, s.103.

³ Bumin, Birol, Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi , 1990, s. 69.

⁴ Watson, Richard , Dutton, M. John, "The Manegement of İnterdepartmental Conflict : A Model and Rewiev" Administrative Science Quarterly, 1969, s.80-81.

Öte yandan Kelly gibi birçok yazar orta miktardaki çatışmanın örgütler için yararlı olduğunu ileri sürerler. Böyle çatışmalar örgütsel değişim ve gelişmeye katkıda bulunur hatta neden olabilirler. Ayrıca çatışmanın çatışan tarafları tatmin edici bir biçimde sonuçlanması halinde işbirliği çok daha sağlam temellere oturabilir. Gizli kalmış sorunların yüze çıkarılıp çözümlenmesi ile anlaşma, dostluk geliştirilebilir¹.

Gereksiz ya da uygun olmayan çatışmaların akılsızca olduğunu ve bazen trajik sonuçlara yol açabileceğini belirten Bisno ise, çatışmanın hem zararları hem de yararları olabileceğini vurgulamaktadır. Ona göre gerekli olan sosyal değişikliklerin gerçekleşmesi; çatışmaya düşen grup üyeleri arasında bağlılık fikrinin gelişmesi; yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması; yeni politika, prosedür ve hizmetlerin formüle edilmesi; örgüt ve programların ıslah edilmesi ve yenilenmesi; çatışan taraflar içindeki istek ve niyetlerin artması iyi yönetilen çatışmanın olası olumlu sonuçları olarak gösterilebilir². Aslında çatışma yalnızca değişiklik ve yenilik için bir araştırmaya neden olmaz, aynı zamanda değişiklik ve yeniliği daha kabul edilir hatta arzu edilir yapabilir³.

Örgütsel amaçları ön plana alan Miles, sonuçlarından tatmin olmadıkları için çatışmayı disfonksiyonel olarak görme eğiliminde olan bireyler olsa bile, çatışmanın örgütsel amaçlar için yararlı olduğu desteklendiği zaman fonksiyonel olabileceğini ileri sürmektedir⁴.

Çatışmayı fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele alan Pondy'de, çatışma sonuçlarının belli bir değerler sistemine göre ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bu görüşü ile bağlantılı olarak örgütsel verimlilik, kararlılık ve uyarlanabilirlik gibi değerler açısından ele alındığında çatışmanın fonksiyonel olması ya da olmamasının örgütsel verimliliği, kararlılığı ve uyarlanabilmeyi desteklemesi ya da engellemesi anlamına geldiğini ileri sürmüştür. Ona göre verimlilik, kararlılık ve uyarlanabilirlik gibi değerler birbiri ile tamamen uyum içinde değildir. Bir örgüt üretimde nicelik uğruna nitelikten özveride bulunabilir. Kararlılığı garanti edici bir politika izleyen ve bu yönde önlem alan bir örgüt kendi uyarlanma yeteneğini engelleyebilir. Bir çatışma olayı ya da ilişkisi, örgütsel verimlilik, kararlılık ve

¹ Kelly, Joe , “Make Conflict Work For You”, Harward Business Rewiev. Vol. 48, 1970, s.104.

² Herb. Bisno, Managıng Conflict, London: Beverly Hills, Sage Publication, 1988, s.45.

³ Litterer, A. Joseph , “Oganizational Behavior and management:, Chicago, St. Clair pres, 1976, s.321.

⁴ Miles, Robert , Macro Organizational Behavior. Santa Monica, Goodyear Pub. Co. 1980, s.122.

uyarlanabilirlik üzerinde yararlı ya da zararlı etkilerde bulunabilir. Bu değerlerin birbiriyle uyumlu olmaması nedeniyle bir çatışma olayı örgüt için hem fonksiyonel olabilir hem de olmayabilir¹.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi çatışma hem olumlu hem de olumsuz iki zıt etkiyi bünyesinde bulunduran bir olgudur. Bu nedenle çatışmanın örgüte olumlu ve olumsuz etkilerini ayrı ayrı belirtmek daha anlamlı olacaktır.

Çatışmanın örgütte olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olacaktır ²:

- Çatışma örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağı can alıcı ögesini oluşturur.
- Çatışmaya yol açan kararsızlık, uyumsuzluk ortadan kaldırılarak örgütün bütünleşmesi sağlanabilir.
- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileşebilir.
- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaşlaştırabilir.
- Çalışanı güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- Çalışanın görüşlerini genişletebilir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir, dostluğunu pekiştirebilir, kendilerini sınamalarına sağlayabilir.
- Örgütün sorunlarının fark edilmesine, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine sağlayabilir.
- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.

¹ Pondy, R. Louis, "Organizational Conflict: Concepts and Models." Administrative Science Quarterly. Vol.12, 1967,s.308.

² Başaran, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayın Evi, Ankara, 1992, s.266.

- Çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının açılmasına böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir.

Bu olumlu etkiler yanında olumsuz etkilerini de aşağıda sıralandığı biçimde belirtmek mümkündür ¹:

- Çalışanların ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşturabilir.
- Örgütte emek, zaman, para savurganlığının artmasına yol açabilir.
- Örgütün verimliliği sarsılmaya, düşmeye başlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı, amaçlardan sapıldığı görülebilir.

Çatışmanın olumlu ya da olumsuz yönleri hakkında her ne kadar görüş ayrılığı söz konusu ise de, çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşü herkes tarafından kabul edilmektedir.

3.4.2 Çatışma Yönetme Tarzları

Çatışmayı yönetmek yöneticilerin zaman ve enerjilerini alan konulardan biridir. Yöneticilerin çatışma yaklaşımını benimsemeleri etkili bir yönetim biçimi olarak kabul edilebilir. Burada önemli olan nokta, herkesin kendine özgü bir çatışmayı yönetme stratejisi bulunmasından çok, bu stratejilerinin öğrenilmiş olması nedeni ile bireylerin, yeni ve daha etkin yollar öğrenerek stratejilerini değiştirebilmeleri ve geliştirebilmeleridir².

Blake ve Mouton, çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili ilk kavramsal çalışmayı yaptıklarında, çatışma tarzlarını iki ana boyutta incelemişleridir³:

¹ Başaran, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayın Evi, Ankara, 1992, s.266.

² Johnson, D.W , Reaching Out. Prentice Hall International, 1990, Inc., N.J.

³ R. Blake & J.S. Mouton, The Managerial Grid, HoUston, 1964, TX: Gulf.

Bunlardan birincisi, kişinin kendi çıkarını tatmin etmeye çalışma derecesidir. Kişinin çatışma yaşamasının nedeni, onun amacının başka birinin amacına ulaşmasını engellemesidir. Bu amaca ulaşmak, kişi için çok ya da az önemli olabilir. İkinci boyut ise, kişinin diğer tarafın çıkarlarını tatmin etme isteğinin derecesi olarak tanımlanmıştır. Kişi diğer tarafla olan ilişkisini iyi tutmak istiyorsa, onların çıkarlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Yani ilişkilerin kişi için ne derece önemli olduğu, onun çatışmadaki davranış tarzını etkiler¹. Bu iki boyut sırasıyla, atılganlık ve işbirliği boyutu olarak da adlandırılmakta ve bunların az ya da çok olmasına göre oluşan çeşitli kombinasyonlarından beş farklı çatışmayla baş etme tarzı tanımlanmaktadır. Şekil 2’de görüldüğü gibi bunlar; uyma, işbirliği yapma, uzlaşmaz kaçınma ve zor kullanma olarak ifade edilmektedir^{2 3}.

3.4.2.1 Kaçınma

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

Bu stratejiyi uygulayan taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından söz etmeyebilirler ve hislerini açığa vurmazlar. Ya da taraflar birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamaya özen gösterirler. Yani, işbirliğine yanaşmazlar ve pasif davranırlar. Oysa okul ortamı bireysel etkileşimi gerektirir. Sonuçta bu stratejiyi uygulayan tarafı kendi amacına ulaşamamanın yanında sorunların iyice çözümsüzlüğe doğru gitmesine de neden olur. Kadercilik ve çaresizlik hissinin yanı sıra güvensizlik de ortaya çıkabilir. Küçük sorunlarla uğraşırken veya önemsiz konularda bu çatışma yönetim tarzı kullanılabilir⁴.

3.4.2.2 Zor Kullanma

Köpekbalığı stratejisi olarak da adlandırılan bu çatışmayla baş etme yöntemi, güç ve otorite kullanarak karşı tarafı kendi çözümüne kabul etmeye zorlamak anlamını taşımaktadır.

¹ Sitkin, S. B. , & Bies , R.J. , “Social Account in Conflict Situations: Using explanations to Manage Conflict”, vol. 46,1993, No.3, s. 349-370.

² Sitkin & Bies, A.G.K., s.350.

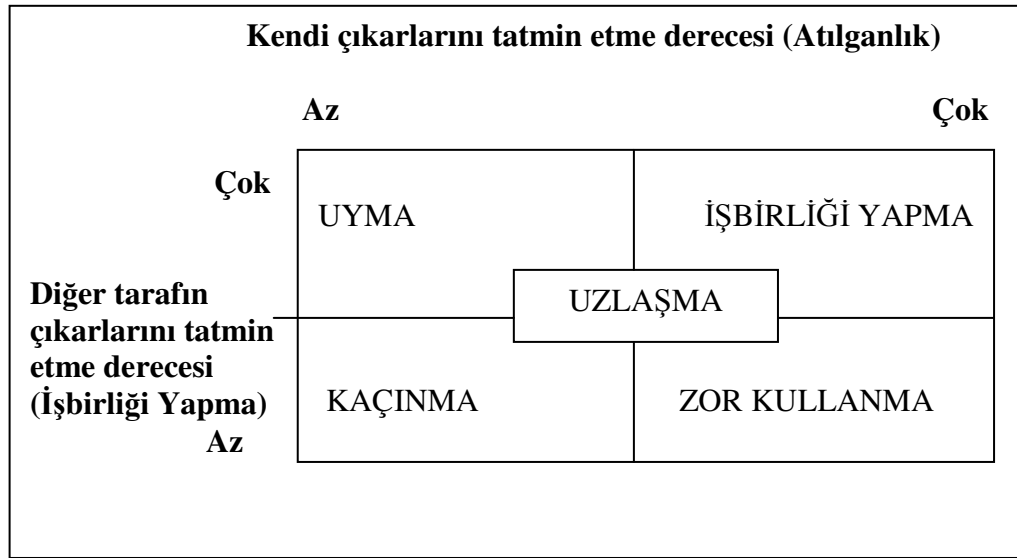
³ Rahim, M. A. , “A strategy for Managing Conflict in Complex Organizations”. Human Relation. Vol.38, 1 1985,No.1 s.81-89.

⁴ Rahim, M.A., a.g.k., s.82.

Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Zor kullanma stratejisinde her ne pahasına olursa olsun amaca ulaşmaya çalışmak esastır. Hızlı karar vermenin gerekli olduğu durumlarda bu tarz uygundur. Ayrıca üst yönetimin belirlediği kuralların ve stratejilerin uygulanması sırasında genellikle bu tarzın seçilmekte olduğu vurgulanmaktadır¹.

Bu tarzın okul ortamında uygulanması yarar sağlamayacağı gibi, öğretmenin yaşadığı baskıyı sınıfa yansıtmasına sebep olabilir, onları etkisiz hale getirerek verimsizleştirebilir. Bu da demokratik eğitimi engeller

ŞEKİL 2: Çatışmayla Baş Etme Tarzları.



Şekil 2 Çatışmayla baş etme Tarzları (Kaynak: Rahim M.A.1985, s.84)

3.4.2.3 Uyma

Uyma stratejisi, diğer tarafın ilgisini doyumak için farklılıkları önemsememe ve ortak noktaları vurgulamaya gayret gösterme şeklinde tanımlanabilir. Bu nedenle bu tarzı seçenler

¹ Artan, İnci, Bozkurt, Tülay, Tevrüz, Suna, Çatışma Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul: 1999, Beta .s.221.

işbirliği ve atılgan olmayan şekilde davranırlar. Uyma tarzı, oyuncak ayı stratejisi olarak da adlandırılmaktadır.

Çatışma yönetiminde uyma tarzını benimseyen kişiler, başkalarının ilgisini doyumak ve başkaları tarafından kabul edilme ihtiyacını karşılamak amacıyla ya da karşı tarafa bağımlılığının fazla oluşundan dolayı bu yolu seçer. Onlar çatışma devam ettiği sürece birilerinin incinmesinden ya da ilişkilerinin zedelenmesinden korkarlar ve isteyerek kendi çıkarlarından vazgeçerler. Böylece çatışmayı yumuşatma yoluna giderler. Eğer bir taraf çatışmada haksız olabileceğini düşünüyorsa bu tarzı uygulaması yerindedir. Ayrıca eğer biri ileride bu çatışmada elde edebileceklerinden vazgeçme karşılığında diğer taraftan başka birşey alabileceğini düşünüyorsa, yine “uyma” tarzını seçmesi uygun olabilir¹

3.4.2.4 Uzlaşma

Uzlaşma, çatışan tarafları ortak bir amaç etrafında toplayarak, işbirliği ve fikir birliği sağlamak olarak tanımlanabilir. Tilki stratejisi de denilen bu çatışma ile baş etme yönteminde, uzlaşma yanlısı olmak, kendi çıkarlarının bir kısmından vazgeçip diğer tarafı da fedakarlık yapmaya ikna etmeye çalışmaktır. Uzlaşmak iki boyutun kesişme noktasını simgeler. Kimse tam olarak kazanmaz, ancak kaybetmez de. Ancak tarafların çıkarlarından vazgeçmesi farklı çatışmalar doğurabilir.

Bu “ver ve al” stratejisinin kullanılması, eğer çatışma içinde olan tarafların güçleri ve birbirlerine olan bağımlılıkları eşit ise, daha olasıdır. Stratejik bir konuda da uzlaşmak en iyi çözümlerden biri olarak vurgulanmaktadır².

Uzlaşma ve işbirliği tarzları bir şekilde anlaşmayı içerse de bu iki tarz birbirinden oldukça farklıdır. Aşağıda, azami müştereklerde anlaşmak şeklinde de ifade edilebilen işbirliği tarzı açıklanmıştır.

¹ Artan, İnci, Bozkurt, Tülay, Tevrüz, Suna, Çatışma Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul: 1999, Beta .s.223.

² Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim Organizasyon, İstanbul: beta BasımYayım Dağıtım., 2000, s. 231.

3.4.2.5 İşbirliği

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

Bu stratejiyi uygulayanlara göre çatışmalar kesinlikle çözülmeli, iki tarafın da amacına ulaşmasını sağlayacak bir çözüm bulunmalıdır. Problemlerle önce yüzleşilir ve problem tanımlanır, sonra iki tarafı da tatmin edecek çözümler araştırılır. Buradaki amaç çatışmayı ortaya çıkarma ona taraf olanlarca incelenip değerlendirilmesini sağlamaktır. Açıklık, bilgi paylaşımı ve farklılıkların ele alınması iki tarafında tatmin olacağı etkin bir çözüm için gereklidir. Eğer karmaşık bir problem söz konusu ise işbirliği ile çözümlenebilir. Ayrıca uzun dönem planlama, hedeflerin ve kuralların belirlenmesinde bu strateji daha uygundur¹.

3.5 Çatışmayı Yönetme Tarzlarının Birbirleriyle İlişkisi ve Görelî Önemi

Çatışmayla baş etme tarzlarının birbirleriyle ilişkisini inceleyen Weider- Hatfield ve Hatfield (1995) çalışmalarında, hem “işbirliği” ve “uzlaşma”, hem de “kaçınma” ile “uyuma” tarzları arasında orta derecede, pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. “Uyuma” ile “uzlaşma” tarzlarının da orta derecede, fakat öncekilere oranla daha düşük düzeyde, ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde, ilk iki korelasyon benzer sonuçlar verirken “uzlaşma” tarzı, çalışmanın birinci kısmındaki gibi “uyuma” ile değil de “zor kullanma” ve “kaçınma” ile ilişkili çıktığından çelişkili bir sonuç elde edilmiştir.²

Weider – Hatfield ve Hatfield’in (1996) yaptığı başka bir çalışmada ise, çatışmayı yönetme tarzlarının üçü çalışmaya katılmış ve sonucunda, “işbirliği” ve “zor kullanma” tarzlarının yüksek derecede negatif bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada, “işbirliği” ile “uyuma” tarzları arasında orta derecede pozitif bir korelasyon çıkarken, “zor kullanma” ile “uyuma” arasında da düşük düzeyde ancak anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur.³

¹ Artan, İnci, Bozkurt, Tülay, Tevrüz, Suna, Çatışma Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul: 1999, Beta .s.230.

² Weider-Hatfield, D.: John D., “Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work”. The Journal of Social Psychology, 1995, s. 687-698.

³ Weider-Hatfield, Deborah; Hatfield, John D., “Superiors’ conflict management strategies and subordinate outcomes”. Management Communication Quarterly, 1996, s. 189-208.

Çatışma tarzlarının birbirleri ile kıyaslaması, kullanılma sıklığı, çözüme ulaştırma ve değişik durumlara uygunluk bakımından yapılmaktadır. “İşbirliği” ve “uzlaşma” tarzları çatışmalarda en yapıcı davranış tarzları olarak bilinmekle beraber çok sık kullanılmamaktadır. Bunların yerine “zor kullanma”, “kaçma” ve “uyma” tarzları en sık kullanılanlardır.¹

3.6 Farklı Çatışma Yönetme Tarzlarının Olası Sonuçları

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

Tablo 2: Yöneticinin Çatışma Yönetme Tarzının Çalışanlara Olası Etkileri*

	<u>İşbirliği</u>	<u>Zor Kullanma</u>	<u>Uyma</u>	<u>Uzlaşma</u>	<u>Kaçma</u>	<u>Araştırma</u>
1.Yöneticinin Direktiflerine İtaat (Tutum olarak)	+	-	+	+	+	Rahim & Buzt zam, 1990
2.Yöneticinin direktiflerine itaat (davranış olarak)	+	0	0	0	0	Rahim & Buzt zam, 1990
3. İşteki performans	0	0	0	0	0	Renwick, 1977
4.İşte gösterilen çaba	0	0	0	0	0	Renwick, 1977
5.İş tatmini	0	-	0	0	0	Richmond, 1983
6.Yöneticiden duyulan memnuniyet	+	-	+	+	0	Rahim & Buzt zam, 1990
	-	-	-	-	-	Richmond, 1983
7.Yöneticinin yardımcı olması	0	-	0	0	-	Burke, 1970
8.Yukarıya doğru iletişime açıklık	0	0	-	0	-	Burke, 1970
9.Çatışmanın yapıcı olarak yönetilmesi	+	-	0	0	0	Burke, 1970
	+	-	0	+	0	Renwick, 1977
10.Dayanışma	-	-	-	-	-	Richmond, 1983
11.Amaç belirlemeye katılım	+	-	+	0	0	Burke, 1970
12.Çalışan ve yöneticinin beraber planlama yapma sıklığı	+	-	0	0	-	Burke, 1970

Kaynak: Weider- Hatfield, Deborah; Hatfield, John D. (1996). “Superiors’ conflict management strategies and subordinate outcomes.”. Management Communication Quarterly, Nov, Vol.10, S.189.

¹ Artan, İnci, Bozkurt, Tülay, Tevrüz, Suna, Çatışma Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul: 1999, Beta .s.230.

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

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

Zor kullanma ise aksine kaybeden tarafın güdülenmesi ve morali üzerine olumsuz etki yapar. Yine Tablo 2’den görülebileceği gibi, çalışanın yöneticisinden duyduğu memnuniyet ve iş tatmini de olumsuz yönde etkilenmekte ve yöneticinin astlarına yardımcı olamadığı düşünülmektedir. Bir diğer önemli nokta da çatışmanın, liderlerin zor kullanma tarzını uygulamasıyla yapıcı olarak yönetilememesidir. ¹Çatışmalarda, uyma ve uzlaşma tarzlarının kullanımının, genellikle çalışanların itaatine ve yöneticiden duydukları memnuniyeti olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Yöneticinin çalışanları ile yaşadığı çatışmalarda kaçınma tarzını uygulaması ise beklendiği üzere çalışanların üstleriyle olan iletişimlerinin kopması sonucunu getirmektedir.²

Okullarda çatışmaların genellikle öğretmen ve yönetici çatışması biçiminde gerçekleştiği, ve bu çatışmaların taraflara ve okullara maliyetinin oldukça yüksek olduğu saptanarak, yönetici ve öğretmenlerin mesleğinde yeni olanların çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesine yönelik programların oluşturulması yönünde önerilerde bulunulmuştur.³

3.7 Yöneticinin Güç Tarzı ile Çatışmayı Yönetme Tarzı Arasındaki İlişki

Güç ve çatışma arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Güç ve çatışma birbirini etkileyen kavramlardır. Güç temeli kurmak kuvvetli noktalardan kuvvet alıp, zayıf noktaları yenmeyi ve kendinizle diğer kişi veya kişiler arasında bağımlılık yaratmayı gerektirir. Eğer bir kimse için özel bir şey yapabiliyorsanız, ya da o kimsenin istediği şey

¹ Weider-Hatfield, D.; Hatfield, John D. (1996).”Superiors’ conflict management strategies and subordinate outcomes”. Managements Communication Quarterly,Nov, Vol 10(2), s.207.

² Weider-Hatfield., a.g.k., s. 208

³ Karip, Emin, Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003, Pegem Yayınları, s. 222.

sizin kontrolünüzde ise o zaman kişi üzerinde gücünüz var demektir. Ve yönetici çatışma zararlı bir hale gelmeden sahip olduğu güç ve yetkiyi kullanmalıdır.

Sosyal bir ortamın var olduğu örgütlerde güç ve çatışma kavramları arasındaki ilişki çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, karizmatik sahip olan bir lider, çalışanlarıyla yaşadığı bir çatışmada, “zor kullanma” tarzını muhtemelen kullanmaz. Çünkü bu gücü kullanabilen bir yönetici, çalışanlarına anlayışla yaklaşan, onların sevgisini kazanan kişidir ve genelde çalışanlarına baskı uygulamak yerine ikna etme yolunu gidecektir. Oysa, zorlayıcı güce sahip olan bir yöneticinin çalışanlarıyla çatışma yaşadığında “zor kullanma” tarzını kullanması beklenen bir durumdur.

Güç kullanımı grupların işbirliği içine girmelerini ve kıt kaynakları aralarında bölüşümü konusundaki çatışmaları çözüme ulaştırma açısından olumlu bir etkiye sahiptir. Bir yönetici kendi güç tarzını anladığı zaman çatışma yönetim tarzını daha rahat belirleyebilecek ve böylece çalışanlarla daha etkin bir ortamda bulunabilecektir. Çünkü yöneticinin güç tarzı çalışanlarla ilgili birçok sonucu etkilemektedir.

IV. BÖLÜM

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket ile veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırma kapsamında, öğretmenler açısından yöneticilerinin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir ölçme aracı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki aşamalar yaşanmıştır:

Anket soruları literatürde yer alan bilgiler ve geçmişte yapılan benzer çalışmalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Sorular “Katılıyorum–Katılmıyorum–Fikrim yok” şeklinde 3’lü ölçekle sunulmuştur. Hazırlandıktan sorular seçilen bir grup öğretmen ile test edilmiş, öğretmenlerin eleştirisi, görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

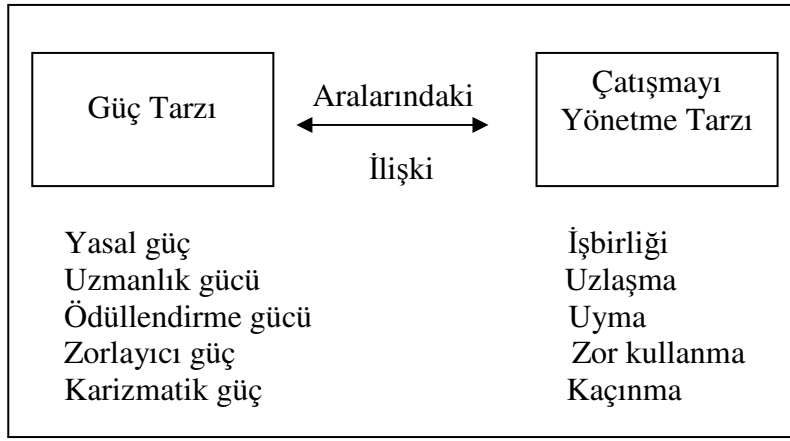
Ölçüm aracı üç bölümden oluşturulmuştur.

1. Bölüm de: Demografik Bilgilerle ilgili soruları içeren 7 soru bulunmaktadır. Bu soruların 4’ü kapalı uçlu diğer 3’ü açık uçludur.

2.Bölüm de: Yöneticinin Güç tarzını belirleme yönelik 30 ifade yer almaktadır.

3. Bölüm de ise: Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirlemeye yönelik 21 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçme aracı EK 1 ‘te verilmiştir.



Şekil 3 Araştırmanın Grafiği

4.2. Araştırmanın Sınırı

Araştırmada anket uygulaması, evren yerine zaman ve maliyet..vb gibi nedenlerden dolayı, evreni temsil edebilecek örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul İline Bağlı Bakırköy İlçesinde Devlet Okullarında görev yapan 737 öğretmenden rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Dağıtılan 400 anketten 304 tanesi geri dönmüş ve geri dönen anketlerden hatalı ve eksik doldurulan 15 tanesi elenerek geri kalan 289 anket üzerinde değerlendirme yapılmıştır.

4.3. Örneklem Grubu

Anketimize katılan öğretmenlerin %49,83'ü kadın % 50,17'si erkektir; Yaşları %13,49'unun 22- 28, %42,91'inin 29-35, %26,30'unun 36-42, %10,73'ünün 43-49, %6,57'si 50 ve üzerindedir. Öğretmenlik görevindeki toplam hizmet sürelerinin dağılımları ise; 5 yıldan az 32 kişi %11,07, 5-10 yıl hizmet verenler 126 kişi %43,60, 11-15 yıl hizmet verenler 54 kişi %18,69, 16-20 yıl hizmet verenler 40 kişi %13,84, 21-25 yıl hizmet verenler 19 kişi %6,57, 26 yıl ve üzeri hizmet verenler ise 18 kişi %6,23'tür.

Örneklemimizin mezun olduğu okullara göre dağılımı ise; Öğretmen okulundan mezun olan 1 kişi %0,35, Eğitim Enstitüsü mezunu 7 kişi %2,42, Eğitim Fakültesi mezunu 146 kişi %50,52, Diğer Fakülteler ve 4 yıllık üniversitelerden mezun 135 kişi %46,71'dir.

Örneklemimizin Branşlarına göre dağılımı ise; Fizik-Kimya-Biyoloji öğretmeni 43 kişi %14,88, Yabancı Dil öğretmeni 39 kişi %13,49, Matematik öğretmeni 42 kişi %14,53, Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni 49 kişi %16,96, Tarih-Coğrafya-Felsefe öğretmeni 46 kişi %15,92, Resim-Beden-Müzik öğretmeni 22 kişi %7,61, Meslek Grubu (muhasabe, çocuk gelişimi..vb.) 48 kişi %16,61'dir.

Örnekleminizin şu anda çalışmakta oldukları okullardaki çalışma sürelerine göre dağılımı ise; 1-5 yıldır çalışanlar 175 kişi %60,55, 6-10 yıldır çalışanlar 62 kişi %21,45, 11-15 yıldır çalışanlar 24 kişi %8,30, 16-20yıldır çalışanlar 16 kişi %5,54, 21 yıldır ve üzerindeki sürelerde çalışanlar 12 kişi %4,15'tir. Dağılımdan da görüldüğü gibi 1 ile 5 yıldır çalışanlar daha ağırlıklıdır.

Anketimize katılan öğretmenlerimizin %7,27'si daha önce çatışma yönetimiyle ilgili eğitim almış iken %92,73 daha önce bu konuda eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Deneklerin demografik özellikleri Tablo 3 de özetlenmiştir.

Tablo 3: Deneklerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	144	49,83
Erkek	145	50,17
Yaş		
22-28	39	13,49
29-35	124	42,91
36-42	76	26,30
43-49	31	10,73
50 yaş ve üzeri	19	6,57
Mezun Olduğunuz Okul		
Öğretmen Okulu	1	0,35
Eğitim Enstitüsü	7	2,42
Eğitim Fakültesi	146	50,52
Diğer Fakülte veya 4 yıllık yüksekokul	135	46,71
Branşınız		
Fizik-Kimya-Biyoloji	43	14,88
Yabancı Dil	39	13,49
Matematik	42	14,53
Türk Dili ve Edebiyat	49	16,96
Tarih-Cografya-Felsefe	46	15,92
Resim-Beden-Müzik	22	7,61
Meslek Grubu	48	16,61
Toplam Hizmet Süresi		
5 yıldan az	32	11,07
5-10 yıl	126	43,60
11-15 yıl	54	18,69
16-20 yıl	40	13,84
21-25 yıl	19	6,57
26 yıl ve üzeri	18	6,23
Şu anda çalışmakta olduğunuz okulda kaçınıcı yılınız		
1-5 yıl	175	60,55
6-10 yıl	62	21,45
11-15 yıl	24	8,30
16-20 yıl	16	5,54
21 yıl ve üzeri	12	4,15
Daha önce çatışma yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı		
Evet	21	7,27
Hayır	268	92,73
Toplam	289	100,00

4.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Toplanan veriler istatistik paket programında tanımlı istatistik yöntemlerinden frekans analizi, korelasyon, faktör analizi kullanılarak analiz edilmiştir. “Yöneticinin güç tarzı ölçeği” ve “Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı ölçeği”ndeki ifadeler öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda bir faktöre anlamlı dağılmayan ve faktör yükleri 0,50’den küçük ifadeler ayıklanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre alt ölçekler oluşturulmuş ve faktörlere isimler verilmiştir. Alt ölçeklerin birbirleriyle ve diğer kavramın alt ölçekleriyle korelasyonları incelenmiştir.

4.5. Araştırma Değişkenlerinin İç Tutarlılık Analizi

Öncelikle her değişken için iç tutarlılık analizi (reliability analysis) uygulanmış, yani aynı şeyi ölçmeleri durumunda birbiriyle tutarlı olma derecelerine bakılmıştır. Bu aşamada her değişkenin, Cronbach α 'sı Tablo 4’den de görülebileceği gibi değişkenlerin güvenilirlikleri güvenilirlik sınırı olan 0,70’in üzerinde çıkmıştır. Yöneticinin güç tarzı cronbach alfa değeri 0,806>0,70; Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı cronbach alfa değeri 0,861>0,702 tir. Böylece anketteki soruların birbirleriyle tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçtüklerinden emin olunmuştur. Tablo 4 anketlerin iç tutarlılıklarını gösterme

Tablo 4: Faktör Analizi Öncesi İç Tutarlılık Analizleri

Değişkenler	Cronbach Alfa
Yöneticinin Güç Tarzı	0,806
Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı	0,861

4.6. Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir¹. Bu çalışma da faktör analizi asal bileşenler metodu (Principal component method), varimax rotasyonu ile kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Testi (Barlett's test of sphericity) faktör analizinin geçerliliği ile örneklem yeterliliği için dikkate alınmıştır. KMO katsayısı 1'e ne kadar yakın değer alırsa faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu gösterir. Barlett testi değerinin .05'ten küçük olması ise anlamlı bir sonuca; faktör analizinin geçerliliğine işaret etmektedir.

Faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükü .50'den küçük olan ve tek faktöre anlamlı dağılmayan sorular ayıklanmıştır. Faktör yükleri arasında .10 fark olmasına dikkat edilmiştir. Benzer ağırlıklara sahip maddeler birer birer analizden çıkarılmış ve sağlıklı ağırlıklar elde edilinceye kadar faktör analizine devam edilmiştir. Çıkan faktörlerin güvenilirlikleri hesaplandıktan sonra faktör güvenilirliği ($\alpha > 0,70$) koşulu sağlayan faktörler kullanılmıştır.

4.6.1 Yöneticinin Güç Tarzı Değişkeni Faktör Analizi

30 ifadeden oluşan yöneticinin güç tarzı ölçeğine asal bileşenler (principal component) analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmıştır. Faktör yükleri .30'dan büyük olan soruların listelenmesi istenmiştir. İlk olarak on faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Faktör yükü .50'den küçük olan ve bir faktöre anlamlı dağılmayan elenerek, tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen Rotated Component Matrix incelenmiş faktör yükleri birbirine yakın ve küçük olan ifadeler elenerek tekrar faktör analizi yapılmıştır. İfadeler teker teker elenerek faktör analizi uygulanmış. Faktör analizleri sonucu otuz ifadeden onu (sırasıyla elenen ifadeler şunlardır: 19,3,26,5,7,30,24,25,12,28) elenmiş ve geriye yirmi ifade kalmıştır. Beş faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Geriye kalan ifadelerin her birinin faktör yükü .50'den büyüktür. Tablo 5 yöneticinin güç tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

¹ Doç.Dr.Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınları, 2.Baskı,2006, s321.

GÜÇ TARZI	Faktör Ağırlığı	Açıklanan Varyans (%)
Zorlayıcı Güç		13,411
Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar	0,766	
Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem işimi zorlaştırır	0,660	
İtaatsizlik ettiğimde bana görev ve pozisyonumla ilgili gereksiz işler verir.	0,620	
Uygun gördüğü eğitim tarzını uygulamam için baskı yapar	0,575	
Yasal Güç		10,995
Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır	0,717	
Bir konuda bizle aynı görüşe sahip olmasa da yetkisi neyi gerektirirse onu yapar	0,746	
Görevlerimi sürekli ihmal edersem, hakkımda yasal işlemler başlatır	0,636	
Onun istediğini yapmalıyım çünkü benim yöneticim	0,860	
Karizmatik Güç		10,396
Yöneticim olduğundan çok memnunum	0,598	
İşle ilgili problemlerle karşılaştığımda onun gibi davranmaya çalışırım	0,514	
Herkese adil davranır	0,620	
Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum	0,542	
Ödüllendirme Gücü		9,830
İşimi gerçekten iyi yaparsam beni ödüllendirir	0,745	
Performansım iyi ise beni över	0,670	
Çok fazla çaba sarfedersem bir çok konuda öncelik tanır	0,515	
Koyduğu hedefler daha hırslı çalışmamı sağlar	0,543	
Uzmanlık Gücü		8,970
Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır	0,683	
İşimi gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahiptir	0,756	
Kendi alanında uzmanlaşmıştır	0,722	
Mevzuata hakim olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir	0,692	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		53,602
Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği		0,801
Bartlett Testi	Ki-kare	1070,229
	sd.	190
	p değeri	0.000

Tablo 5: Yöneticinin güç tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları

Faktör analizi sonucunda beş faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerden ilki dört ifadeyi kapsayan zorlayıcı güç, ikincisi dört ifadeyi içeren yasal güç, üçüncüsü dört ifadeyi içeren karizmatik güç, dördüncüsü dört ifadeyi içeren ödüllendirme gücü, beşincisi dört ifadeyi içeren uzmanlık gücü olarak isimlendirilmiştir.

İlk boyutta yer alan „Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar (faktör yükü 0,766>0,500), Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem işimi zorlaştırır (faktör yükü 0,660>0,500), İtaatsizlik ettiğimde bana görev ve pozisyonumla ilgili gereksiz işler verir (faktör yükü 0,620>0,500), Uygun gördüğü eğitim tarzını uygulamam için baskı yapar (faktör yükü 0,575>0,500)“ ifadeler organizasyonda kişilerin korkmasını sağlamaya yönelik davranışları vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak zorlayıcı güç alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

İkinci boyutta yer alan „Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır (faktör yükü 0,717>0,500), Bir konuda bizle aynı görüşe sahip olmasa da yetkisi neyi gerektirirse onu yapar (faktör yükü 0,746>0,500), Görevlerimi sürekli ihmal edersem, hakkımda yasal işlemler başlatır (faktör yükü 0,636>0,500), Onun istediğini yapmalıyım çünkü benim yöneticim (faktör yükü 0,860>0,500)“ ifadeler astların yetkiden kaynaklanan güç dolayısıyla, emirleri yerine getirmesini ve sorgulamaması davranışlarını vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak yasal güç alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Üçüncü boyutta yer alan „Yöneticim olduğundan çok memnunum (faktör yükü 0,598>0,500), İşle ilgili problemlerle karşılaştığımda onun gibi davranmaya çalışırım (faktör yükü 0,514>0,500), Herkese adil davranır (faktör yükü 0,620>0,500), Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum (faktör yükü 0,542>0,500)“ ifadeler astların kendilerini yönetici ya da liderlerin yerine koyup, onlar gibi olmak istemeleri, hayranlık duydukları kişiye benzemeye çabalamak gibi davranışlarını vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak karizmatik güç alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Dördüncü boyutta yer alan „İşimi gerçekten iyi yaparsam beni ödüllendirir (faktör yükü 0,745>0,500), Performansım iyi ise beni över (faktör yükü 0,670>0,500), Çok fazla çaba sarfedersem bir çok konuda öncelik tanır (faktör yükü 0,515>0,500), Koyduğu hedefler daha hırslı çalışmamı sağlar (faktör yükü 0,543>0,500)“ ifadeler yöneticilerin olumlu şartlanma metodunu kullanarak bulunulan durumdan daha iyi bir duruma getirerek değişimi sağlama

çabalarını vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak ödüllendirme gücü alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Beşinci boyutta yer alan „Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır (faktör yükü 0,683>0,500), İşimi gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahiptir (faktör yükü 0,756>0,500), Kendi alanında uzmanlaşmıştır (faktör yükü 0,722>0,500), Mevzuata hakım olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir (faktör yükü 0,692>0,500)“ ifadeler astların yöneticilerini bilgili ve tecrübeli olarak algıladıkları vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak uzmanlık gücü alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Güç tarzı alt ölçeklerinin güvenilirliği Tablo 6 gösterilmektedir. Her beş alt ölçeğin güvenilirlikleri 0.70 den büyük olduğu için bu şekliyle analize devam edilmiştir.

Tablo 6 Yöneticinin güç tarzı alt ölçeklerinin güvenilirliği

Güç Ölçeği Alt Faktörleri	Güvenilirlik
1. Faktör: Zorlayıcı Güç	0.792
2. Faktör: Yasal Güç	0,762
3. Faktör: Karizmatik Güç	0,778
4. Faktör: Ödüllendirme Gücü	0,781
5. Faktör:Uzmanlık Gücü	0,789

4.6.2. Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Değişkeni Faktör Analizi

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

elenerek faktör analizi uygulanmış. Faktör analizleri sonucu yirmibir ifadeden ikisi (sırasıyla elenen ifadeler şunlardır: 22,13) elenmiş ve geriye ondokuz ifade kalmıştır. Geriye kalan ifadelerin her birinin faktör yükü .50'den büyüktür. Sonuç olarak beş faktör elde edilmiştir. Tablo 7 de yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7 Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkeninin faktör analizi sonuçları

ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZI	Faktör Ağırlığı	Açıklanan Varyans (%)
Kaçınma		16,423
Çalışanları ile olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır	0,586	
Çalışanları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınır	0,612	
Fikirlerine ters düşenlerden uzak durur	0,864	
Üzerinde düşünmek için çatışmayı erteler	0,571	
İşbirliği		11,383
Ortak bir karara ulaşabilmek için çalışanlarının fikirlerini sorar	0,763	
Önerilerimize önem verir.	0,701	
Sorunları doğru anlayabilmek için araştırma yapar.	0,736	
Çatışmayı çözüme yolunun paylaşmak olduğuna inanır.	0,608	
Zor Kullanma		10,338
Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar	0,745	
Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır	0,678	
Çatışma durumunda kendi savunduğu fikirlerin daha mantıklı olduğunu göstermeye çalışır	0,779	
Uyma		9,129
Anlaşmazlıkları çözmek için ödün vermekten kaçınmaz	0,593	
Eğer bir konuda kesin bir düşünceye sahipsek aynı görüşe sahip olmasada birlikte hareket eder	0,534	
Çatışmayı önlemek için kişisel çıkarlarını göz ardı eder	0,683	
Çatışmayı çözmenin en iyi ve tek yolunun tek taraflı çözüm olduğuna inanır	0,620	
Uzlaşma		7,146
Çatışmaya düşen tarafları uzlaştırmaya çalışır	0,541	
İhtiyaçlarımızın en azından bir kısmını karşılayan çözümler arar	0,679	
Çatışmaya düşen taraflardan çözüm için fedakarlık yapmalarını bekler	0,684	
Çatışmaya neden olan sorunlar hakkında gerekirse uzman kişilere başvurur	0,898	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		54,419
Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği		0,839
Bartlett Testi	Ki-kare	1780,846
	sd.	210
	p değeri	0.000

Faktör analizi sonucunda beş faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerden ilki dört ifadeyi kapsayan kaçınma, ikincisi dört ifadeyi içeren işbirliği, üçüncüsü üç ifadeyi içeren zor kullanma, dördüncüsü dört ifadeyi içeren uyma, beşincisi dört ifadeyi içeren uzmanlık olarak isimlendirilmiştir.

İlk boyutta yer alan „Çalışanları ile olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır (faktör yükü 0,586>0,500), Çalışanları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınır (faktör yükü 0,612>0,500), Fikirlerine ters düşenlerden uzak durur (faktör yükü 0,864>0,500), Üzerinde düşünmek için çatışmayı erteler (faktör yükü 0,571>0,500)“ ifadeler de taraflar birbiriyle karıştıktıklarında çatışmanın varlığından söz etmemeleri, hislerini açığa vurmamaları, birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamaya özen göstermeleri..vb. gibi davranışları vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak kaçınma alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

İkinci boyutta yer alan „Ortak bir karara ulaşabilmek için çalışanlarının fikirlerini sorar (faktör yükü 0,763>0,500), Önerilerimize önem verir. (faktör yükü 0,701>0,500), Sorunları doğru anlayabilmek için araştırma yapar. (faktör yükü 0,736>0,500), Çatışmayı çözme yolunun paylaşmak olduğuna inanır. (faktör yükü 0,608>0,500)“ ifadeler tarafların tatmin olabileceği çözümler bulma davranışlarını vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak işbirliği alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Üçüncü boyutta yer alan „Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar (faktör yükü 0,745>0,500), Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır (faktör yükü 0,678>0,500), Çatışma durumunda kendi savunduğu fikirlerin daha mantıklı olduğunu göstermeye çalışır (faktör yükü 0,779>0,500)“ ifadeler çatışmayla baş etme yöntemi olarak güç ve otorite kullanarak karşı tarafı kendi çözümünü kabul etmeye zorlama gibi davranışları vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak zor kullanma alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Dördüncü boyutta yer alan „Anlaşmazlıkları çözmek için ödün vermektan kaçınmaz (faktör yükü 0,593>0,500), Eğer bir konuda kesin bir düşünceye sahipsek aynı görüşe sahip olmasada birlikte hareket eder (faktör yükü 0,534>0,500), Çatışmayı önlemek için kişisel çıkarlarını göz ardı eder (faktör yükü 0,683>0,500), Çatışmayı çözenin en iyi ve tek yolunun tek taraflı çözüm olduğuna inanır (faktör yükü 0,620>0,500)“ ifadeler diğer tarafın ilgisini doyurmak için farklılıkları önemsemeden bir tarafın çözümünü kabul etme türünden davranışları vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak uyma alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Beşinci boyutta yer alan „Çatışmaya düşen tarafları uzlaştırmaya çalışır (faktör yükü 0,541>0,500), İhtiyaçlarımızın en azından bir kısmını karşılayan çözümler arar (faktör yükü 0,679>0,500), Çatışmaya düşen taraflardan çözüm için fedakarlık yapmalarını bekler (faktör yükü 0,684>0,500), Çatışmaya neden olan sorunlar hakkında gerekirse uzman kişilere başvurur (faktör yükü 0,898>0,500)“ ifadeler çatışan tarafları ortak bir amaç etrafında toplayarak, işbirliği ve fikir birliğine yönlendirme çabalarını vurgulaması nedeni ile literatüre bağlı kalınarak uzlaşma alt ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Çatışmayı yönetme tarzı alt ölçeklerinin güvenilirliği Tablo 8 gösterilmektedir. Her beş alt ölçeğin güvenilirlikleri 0.70 den büyük olduğu için bu şekliyle analize devam edilmiştir.

Tablo 8 Çatışmayı yönetme tarzı alt ölçeklerinin güvenilirliği

Çatışmayı Yönetme Tarzı Ölçeği Alt Faktörleri	Güvenilirlik
1. Faktör: Kaçınma	0.705
2. Faktör: İşbirliği	0,784
3. Faktör: Zor Kullanma	0,736
4. Faktör: Uyma	0,714
5. Faktör:Uzlaşma	0,759

4.7. Ölçekler Arası İlişkiler

Öğretmenlerin gözüyle yöneticilerinin “Güç tarzları (zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü)” ile “Çatışmayı yönetme tarzları (kaçınma, işbirliği, zor kullanma, uyma, uzlaşma) ” arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı 0'a yakın değerdeyse iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğunu, -1/+1'e yakın değerdeyse iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişki olduğunu gösterir. Korelasyon analizi sonuçlarını 0.01 ve 0.05 anlamlılık düzeyinde Pearson korelasyon katsayıları Tablo 9 verilmiştir.

Tablo 9: Pearson korelasyon katsayıları

		Zorlayıcı Güç	Yasal Güç	Karizmatik Güç	Ödüllendirme Gücü	Uzmanlık Gücü	Kaçınma	İşbirliği	Zor Kullanma	Uyma	Ulaşma
Zorlayıcı Güç	Pearson										
	Korelasyon	1,000									
	Sig (2-tailed)										
Yasal Güç	Pearson										
	Korelasyon	0,452**	1,000								
	Sig (2-tailed)	0,000									
Karizmatik Güç	Pearson										
	Korelasyon	0,075	0,085	1,000							
	Sig (2-tailed)	0,206	0,150								
Ödüllendirme Gücü	Pearson										
	Korelasyon	0,209**	0,223**	0,453**	1,000						
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	0,000							
Uzmanlık Gücü	Pearson										
	Korelasyon	0,143*	0,208**	0,453**	0,499**	1,000					
	Sig (2-tailed)	0,015	0,000	0,000	0,000						
Kaçınma	Pearson										
	Korelasyon	0,358**	0,249**	0,398**	0,432**	0,292**	1,000				
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
İşbirliği	Pearson										
	Korelasyon	0,000	0,125*	0,400**	0,492**	0,476**	0,441**	1,000			
	Sig (2-tailed)	0,349	0,034	0,000	0,000	0,000	0,000				
Zor Kullanma	Pearson										
	Korelasyon	0,702**	0,351**	0,065	0,165*	0,078	0,351**	0,017	1,000		
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	0,267	0,005	0,186	0,000	0,771			
Uyma	Pearson										
	Korelasyon	0,244**	0,219**	0,496**	0,457**	0,365**	0,544**	0,493**	0,219**	1,000	
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Ulaşma	Pearson										
	Korelasyon	0,177*	0,246**	0,289**	0,345**	0,277**	0,522**	0,538**	0,187*	0,492**	1,000
	Sig (2-tailed)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

289 öğretmen üzerinde yaptığımız araştırmada “güç tarzları (zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü) ile çatışmayı yönetme tarzları (kaçınma,

işbirliği, zor kullanma, uyma, uzlaşma)” arasındaki ilişkiler incelenmiş şu sonuçlara varılmıştır:

Zorlayıcı güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir ($r=0.353$, $p<0.01$).

Yasal güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir ($r=0.249$, $p<0.01$).

Karizmatik güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir ($r=0.398$, $p<0.01$).

Ödüllendirme güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir ($r=0.432$, $p<0.01$).

Uzmanlık güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir ($r=0.292$, $p<0.01$).

Zorlayıcı güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği kullanan yönetici arasında ilişkinin olmadığı ve bu ikisi arasında ilişkiye bakmanın anlamsız olduğu gözükmemektedir. ($r=0.000$, anlamlılık $0,349>0.01$).

Yasal güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği kullanan yönetici arasında çok düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir ($r=0.125$, anlamlılık $0,034<0.05$).

Karizmatik güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir ($r=0.400$, $p<0.01$).

Ödüllendirme güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği kullanan yönetici arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir ($r=0.492$, $p<0.01$).

Uzmanlık güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği kullanan yönetici arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir ($r=0.476$, $p<0.01$).

Zorlayıcı güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma kullanan yönetici arasında pozitif güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir. ($r=0,702$, anlamlılık $0,000<0.01$). Yöneticinin güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı arasındaki ilişki başlığımızda da belirttiğimiz gibi zorlayıcı güce sahip olan bir yöneticinin çalışanlarıyla çatışma yaşadığında zor kullanma tarzını kullanması beklenen bir durumdur. Korelasyon analizi sonucunda ilişkinin pozitif yönlü ve güçlü çıkması bu düşünceyi desteklemektedir.

Yasal güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir ($r=0.351$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Karizmatik güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma kullanan yönetici arasında ilişkinin olmadığı ve bu ikisi arasında ilişkiye bakmanın anlamsız olduğu gözükmektedir. ($r=0.065$, anlamlılık $0,267>0.01$). Daha önce de belirttiğimiz gibi karizmatik güce sahip olan bir lider, çalışanlarıyla yaşadığı bir çatışmada, zor kullanma tarzını muhtemlen kullanmayacaktır ki korelasyon analizi sonucunda bu iki tarzın bir biriyle ilişkisiz olması da bu düşünceyi desteklemektedir.

Ödüllendirme güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir ($r=0.0,165$, anlamlılık $0,005<0.05$).

Uzmanlık güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği kullanan yönetici arasında ilişkinin olmadığı ve bu ikisi arasında ilişkiye bakmanın anlamsız olduğu gözükmektedir. ($r=0.078$, anlamlılık $0,186>0.01$).

Zorlayıcı güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir.($r=0,244$ anlamlılık $0,000<0.01$).

Yasal güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir ($r=0.219$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Karizmatik güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.496$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Ödüllendirme güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.457$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Uzmanlık güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma kullanan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.365$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Zorlayıcı güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma kullanan yönetici arasında çok düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir.($r=0,177$ anlamlılık $0,003<0.05$).

Yasal güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma kullanan yönetici arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmektedir ($r=0.246$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Karizmatik güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma kullanan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.289$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Ödüllendirme güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma kullanan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.345$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Uzmanlık güç tarzını kullanan yönetici ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma kullanan yönetici arasında ilişkinin çok düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.277$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Genel olarak korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde ortaöğretim kurumu yöneticilerinin çatışmayı yönetim tarzının (öğretmen tarafından algılanan) güç tarzına bağlı olduğu hipotezini desteklememiştir. Benzer sonuçlar daha önce Hoover'in 1980 de öğretmen & müdürler üzerinde yaptığı araştırmada¹ ve Wirawan'ın 1992 de yaptığı Hindistan'ın liderleri için yaptığı benzer çalışmada da ortaya çıktığı görülmüştür.²

Çatışmayı yönetme tarzlarının birbirleriyle ilişkisi incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar ise:

Çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma yöntemini kullanan yönetici ile kaçınma yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.351$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma yöntemini kullanan yönetici ile işbirliği yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin olmadığı ve bu ikisi arasında ilişkiye bakmanın anlamsız olduğu gözükmektedir. ($r=0,017$, anlamlılık $0,771>0,01$). Korelasyon analizi neden sonuç ilişkisini açıklamıyor olsa da mantık olarak çatışmayı çözmek için zor kullanmayı tercih eden bir yöneticinin kendi düşüncelerinden vazgeçip ortak noktada buluşmak için çaba harcaması beklenemez.

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma yöntemini kullanan yönetici ile işbirliği yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.493$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma yöntemini kullanan yönetici ile zor kullanma yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.219$, anlamlılık $0,000<0.01$).

¹ Hoover, G. E., "A Conceptual study of the relationships between school administrator power base and conflict management style". Dissertation-Abstracts-International, November, Vol.41, 1980.

² Wirawan, E. D, ."The relationship between the power bases and conflict management Styles of Indonesia's formal leader's ".Disertation-Abstracts-International, May, Vol.52, 1992.

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma yöntemini kullanan yönetici ile kaçınma yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0,522$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma yöntemini kullanan yönetici ile işbirliği yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.538$, anlamlılık $0,000<0.01$). Çatışmayı yönetme tarzlarının birbiriyle ilişkisi başlığında da belirttiğimiz Hatfield'in çalışmasında ortaya koyduğu işbirliği-uzlaşma tarzları arasında orta dereceli, pozitif yönlü bir ilişki vardır sonucu ile sonucumuz örtüşmektedir.

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma yöntemini kullanan yönetici ile kaçınma yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.544$, anlamlılık $0,000<0.01$). Hatfield'in çalışmasında işbirliği-uzlaşma arasındaki sonuç kaçınma-uyma arasında da aynıdır. Bu sonuçta bizim sonucumuzla örtüşmektedir.

Çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği yöntemini kullanan yönetici ile uyma yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.441$, anlamlılık $0,000<0.01$). Yine Hatfield'in (1996) araştırmasında işbirliği ile uyma tarzları arasında orta derecede pozitif bir korelasyon elde edilmiş ki bu sonuçta bizim sonucumuzla örtüşmektedir.

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma yöntemini kullanan yönetici ile uyma yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.492$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma yöntemini kullanan yönetici ile zor kullanma yöntemini kullanan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.187$, anlamlılık $0,001<0.05$).

Güç tarzlarının birbirleriyle ilişkisi incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar ise:

Güç tarzı olarak zorlayıcı güç uygulayan yönetici ile yasal güç uygulayan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.452$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Güç tarzı olarak zorlayıcı güç uygulayan yönetici ile karizmatik güce sahip yönetici arasında ilişkinin ilişkinin olmadığı ve bu ikisi arasında ilişkiye bakmanın anlamsız olduğu gözükmektedir. ($r=0.075$, anlamlılık $0,206>0.01$). Karizmatik güce sahip yöneticinin çalışanlarına iş yaptırmak için zor kullanması yada baskı yapması beklenemeyeceğinden bu iki güç tarzının ilişkisinin çıkmaması beklenen bir sonuçtur.

Güç tarzı olarak yasal güç uygulayan yönetici ile karizmatik güce sahip yönetici arasında ilişkinin ilişkinin olmadığı ve bu ikisi arasında ilişkiye bakmanın anlamsız olduğu gözükmektedir. ($r=0.085$, anlamlılık $0,150>0.01$).

Güç tarzı olarak ödüllendirme gücü uygulayan yönetici ile karizmatik güce sahip yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.453$, anlamlılık $0,000<0.01$). Karizmatik güce sahip bir yönetici çalışanlarını daha fazla motive etmek için ödüllendirme yöntemini kullanabilir.

Güç tarzı olarak zorlayıcı güç uygulayan yönetici ile ödüllendirme gücü uygulayan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.209$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Güç tarzı olarak ödüllendirme güç uygulayan yönetici ile yasal güç uygulayan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.223$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Güç tarzı olarak uzmanlık gücüne sahip yönetici ile zorlayıcı güç uygulayan yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.143$, anlamlılık $0,015<0.05$).

Güç tarzı olarak yasal güce sahip yönetici ile uzmanlık gücüne sahip yönetici arasında ilişkinin düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.208$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Güç tarzı olarak uzmanlık gücüne sahip yönetici ile karizmatik güce sahip yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.453$, anlamlılık $0,000<0.01$).

Güç tarzı olarak uzmanlık gücüne sahip yönetici ile ödüllendirme gücü uygulayan yönetici arasında ilişkinin orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmektedir. ($r=0.499$, anlamlılık $0,000<0.01$).

SONUÇ

İşyerinde, evde, okulda, sosyal herhangi bir ortamdaki kişiler bir araya geldiğinde farklı ihtiyaçlar ortaya çıkar, farklı düşünce ve duyguların sonucu çatışma kaçınılmaz hale gelir. Bu farklılık sonucu oluşan güç ve çatışma örgütlerin sürekliliği için gerekli en önemli unsurlardır.

Güç kavramı çatışma kadar belirgin olmamasına rağmen örgütlerde çalışanı etkileme ve istenilen yönde davranış göstermeleri açısından önemlidir. Gücün etkin ve yerinde kullanılması, gruplar arası ilişkiler üzerinde olumlu etki yaparak, örgütsel etkinliğin ve örgüte olan bağlılığın artmasını sağlar. Akıllıca davranan bir yönetici için güç amaçlarını gerçeğe dönüştürürken uygulamayı başlatmak ve sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu enerjidir.

Çatışma halindeki tarafların ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmalarını sağlamak için yöneticilerin güç kaynaklarının farkında olması çatışmayı kontrol altında tutmak açısından önemli bir etkidir. Bu araştırmada da öğretmenlerin algısıyla yöneticilerin güç tarzları ve çatışmayı yönetme tarzları belirlenmiş ilişki ortaya konulmuştur.

Zorlayıcı güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde, yasal güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde, karizmatik güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı kaçınmayı kullanan yönetici arasında düşük düzeyde, ödüllendirme güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınma arasında düşük düzeyde, uzmanlık güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak kaçınma arasında düşük düzeyde ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Zorlayıcı güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği arasında ilişkinin olmadığı, yasal güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği arasında çok düşük düzeyde, karizmatik güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği arasında düşük düzeyde, ödüllendirme güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği arasında orta düzeyde, uzmanlık güç tarzını ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği arasında orta düzeyde ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Zorlayıcı güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma arasında güçlü derece de, yasal güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma arasında düşük düzeyde, karizmatik güç tarzını ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma ilişkinin olmadığı, ödüllendirme güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak zor kullanma arasında düşük

düzeyde, uzmanlık güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak işbirliği arasında ilişkinin olmadığı gözlenmiştir.

Zorlayıcı güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma arasında düşük düzeyde, yasal güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma arasında düşük düzeyde, karizmatik güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma arasında ilişkinin orta düzeyde, ödüllendirme güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma arasında ilişkinin orta düzeyde, uzmanlık güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uyma arasında ilişkinin düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Zorlayıcı güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma arasında çok düşük düzeyde, yasal güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma arasında düşük düzeyde, karizmatik güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma arasında ilişkinin düşük düzeyde, ödüllendirme güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma arasında ilişkinin düşük düzeyde, uzmanlık güç tarzı ile çatışmayı yönetme tarzı olarak uzlaşma arasında ilişkinin çok düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi okul yöneticilerini çatışmayı yönetme tarzının ile (öğretmen tarafından algılanan) güç tarzlarının genel olarak ilişkili olmadığı görülmüştür. Halbuki, çatışmaların sıklıkla yaşandığı orta öğretim kurumlarında güç tarzının farkında olan yönetici astlarını işbirliği içinde çalıştırmayı, kıt kaynakları bölüştürmeyi daha rahat başaracaktır. Bu da güç tarzını anlayabilen yöneticinin çatışma yönetimi konusunda daha etkin davranmasını sağlayacak çalışma ortamının huzurunu arttıracaktır.

Güç kullanımı grupların işbirliği içine girmelerini ve kıt kaynakları aralarında bölüşümü konusundaki çatışmaları çözüme ulaştırma açısından olumlu bir etkiye sahiptir. Bir yönetici kendi güç tarzını anladığı zaman çatışma yönetim tarzını daha rahat belirleyebilecek ve böylece çalışanlarla daha etkin bir ortamda bulunabilecektir.

Bu konuda araştırma yapacak araştırmacılar; bu araştırmadan farklı olarak yöneticinin güç tarzını sadece öğretmen açısından ele alarak değil yöneticinin güç tarzını ve çatışmayı yönetme tarzını yöneticinin kendisine uygulanacak ölçme araçlarıyla belirleyebilir; öğretmenin yöneticinin güç ve çatışma tarzını algılamasıyla yöneticinin kendi algısını karşılaştırabilir. Ayrıca bir yönetici kendi güç tarzını anladığı zaman çatışma yönetim tarzını daha rahat belirleyebilecek ve böylece çalışanlarla daha etkin bir ortamda bulunabilecektir

düşüncesini de test edebilmek için yöneticinin güç ve çatışmayı yönetme tarzının çalışanın yöneticiden duyduğu memnuniyete etkisini inceleyebilir. Sonuç olarak araştırmaya katılan bütün öğretmenlerin yöneticilerinin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasında ilişki algılamadıkları ortaya konmuştur.

KAYNAKLAR

Kitaplar ve Tezler

- * Akdemir, Ali, Yönetici Engeli, Fotosan Yayınları, Kocaeli, 2001.
- * Artan, İnci, Bozkurt, Tülay, Tevrüz, Suna, Çatışma Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul: Beta, 1999.
- * Aydın, Mustafa, Eğitim Yönetimi, 6.Baskı, Hatipoğlu Yayınları , Ankara, 2000,
- * Balcı, Ali, Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama, Pegem Yayınları, Ankara, 2000.
- * Başaran, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1991.
- * Başaran, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayın Evi, Ankara, 1992,
- * Brown, L.D., Ed. By David A. Kolb, M. Rubin, James M. McIntyre, Organizational Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- * Bumin, Birol, Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi , 1990.
- * Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim. Ankara: . Siyasal Kitabevi, 2002.
- * Cüceoğlu, Doğan, İçimdeki Biz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- * Duncan, W. Jack , Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, 1978.
- * Daft, Richard L., Management, 3.Baskı, USA: Dryden Press, 1993.
- * D.W Johnson, Reaching Out. Prentice Hall International, Inc., N.J., 1990.
- * Erdoğan, İrfan, Okul Yönetim ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- * Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta, 2006.
- * Ertekin, Yücel, Stres ve Yönetim, TODAIE Yayınları, Ankara, 1993.
- * Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta, 2000.
- * Gareth R, Jones, Organizational Theory, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- * Gerloff, Edwin A., Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management. McGraw-Hill, Inc.,1985.
- * Greenberg, Jerald, Baron, Robert A., Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, (Prentice-Hall, Inc., 2000.
- * Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., Organizations: Behavior-Structure-Processes, Business Publications, Inc., 1988.
- * Hanson, E. Mark. 1991. Educational Administration and Organizational Behavior, 3rd Ed., Boston: Allyn and Bacon, 1991.

- * Hatch, Mary Jo, Organizational Theory, UK : Oxford University Press, 1997.
- * Herb. Bisno, Managing Conflict, London: Beverly Hills, Sage Publication, 1988.
- * Hicks, Herbert G., Gullett, C. Ray , Management, McGraw Hill, Inc., 1981.
- * İpek, Cemalettin. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- * Jerald M.George and Gareth R. Jones, Organizational Behavior. Addison Wesley Pub. Inc, 1993.
- * Kalaycı, Doç.Dr.Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınları, 2.Baskı,2006.
- * Karip, Emin, Çatışma Yönetimi, Ankara, Pegem Yayınları, 2003.
- * Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları , İstanbul, 10.Baskı, Ekim 2005.
- * Litterer, A. Joseph, “Organizational Behavior and management:, Chicago, St. Clair pres, 1976.
- * Longenecker, Justin G., Principles of Management and Organizational Behavior, Charles E. Merrill Publishing Company, 1973.
- * Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, 1995.
- * Miles, R., Macro Organizational Behavior, Goodyear Pub. Co., 1980.
- * Organ, Dennis W., Hamner, W. Clay, Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Business Publications, Inc., 1982.
- * Owens, Robert G., Organizational Behavior İn Education, Fifth Edition, A.Simon & Schuste Company NeedhomHeights, 1995.
- * Peker, Ömer , Yönetimi Geliştirmenin Nitelikleri, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
- * R. Blake & J.S. Mouton, The Managerial Grid, HoUston, TX: Gulf, 1964.
- * Robbins, Stephen P., Managing Organizational Conflict, Prentice Hall Inc.New Jersey, 1974.
- * Robbins, P.Stephen, Organizational Behaviour, Consept, Controversies,and Applications Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edititons, New Jersey, 1986.
- * Robert Miles, Macro Organizational Behavior. Santa Monica, Goodyear Pub. Co. 1980.
- * Roderick, M. Kramer ve Margaret A. Neale, Power and Influence in Organizations, USA: 1998.
- * Sennett, Richard , Otorite, 1.Baskı, İstanbul: Ayrıntı Kitabevi, 1992.
- * Simmel, George, Çatışma Fikri ve Modern Kültürde Çatışma (Çev: Ahmet Aydoğan), İz Yayıncılık, 1999.

- * Stoner, James A.F., Management, Prentice hall Inc.New Jersey, 1978.
- * Şimşek ve Diğerleri. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış., Ankara, Nobel Yayınları,2001.
- * Terence R. Mitchell, James R. Larson, Jr., People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc.,1987.
- * Tikici, Mehmet ve Deniz, M., Örgütsel Davranış. Malatya: Özmert Ofset, 1993.
- * Watson, Richard , Dutton, M. John, “The Manegement of İnterdepartmental Conflict : A Model and Rewiev” Administrative Science Quarterly, 1969.
- * Weider-Hatfield, D.; Hatfield, John D.”Superiors’ Conflict Managemenet Strategies and Subordinate Outcomes”. Managements Communication Quarterly,Nov, 1996.
- * Zaleznik, Abraham , Harward Business Review, Liderlik, çev: Meral Tüzel, Mess Yayınları, İstanbul,1999.

Makaleler

- * Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001.
- * Jeffrey Z. Rubin, Models of Conflict Management, Journal of Social Issues, Vol, 50, No:1, 1994.
- * Joe Kelly, “Make Conflict Work For You”, Harward Business Rewiev. Vol. 48, 1970.
- * Kirel, Çiğdem, Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama, Anadolu Yayınları, No:1031. İktisadı ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. No:113. Eskişehir, 1998.
- * Pondy, R. Louis, “Organizational Conflict: Comcepts and Models.” Administrative Science Quarterly. Vol. 12, 1967.
- * Rahim, M. A., “A strategy for Managing Conflict in Complex Organizations”. Human Relation. Vol.38, No.1, 1985.
- * Sarpkaya, Ruhi. “Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimim ve Bir Örnek Olay”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yayıncılık, 2002.
- * Sezer Kormaz, Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi: Sayı:1, 1994.
- * Sitkin, S. B. & R.J. Bies “Social Account in Conflict Situations: Using explanations to Manage Conflict”, vol. 46, No.3, 1993.

- * Solmuş, Tarık, Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi. Türk Psikoloji Bülteni, 2001.
- * Tengilimoğlu, Dilaver, Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. TODAİE Dergisi, Cilt 24, sayı 2. Ankara: DİE Matbaası, 1991.

İnternet Kaynakları

- * National Defense University, Leveraging Power and Politics, <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch17.html>>, Erişim Tarihi:15.05.2007.
- * Taştan,Seçil, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. <<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.htm>> Erişim Tarihi: 16.05.2007.

EK 1.

Sayın İlgili,

“Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Güç Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Tarzları Arasındaki İlişki” konulu bir tez hazırlamaktayım. Ekteki form çalışmamın bir parçasıdır ve çalışmamın anketini oluşturmaktadır. Benimle paylaşacağınız değerli fikirleriniz çalışmama yön verecektir. Bu nedenle katkınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim. Vereceğiniz cevaplar sadece tez çalışmam için kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Ekteki formun doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya koyabilmesi için ankette yer alan sorulara tam ve doğru yanıtlar vermenizi rica etmekteyim. Çalışmama sağladığınız katkıdan dolayı tekrar teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

B.Funda Şener

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İletişim için: fundanedim@ttnet.net.tr

Demografik Bilgiler

1) Cinsiyet : () Kadın () Erkek

2) Yaşınız:

3) Mezun olduğunuz okul

- () Öğretmen Okulu
- () Eğitim Enstitüsü
- () Eğitim Fakültesi
- () Diğer Fakülte veya 4 yıllık Yüksekokul

4) Meslekteki toplam hizmet süreniz

- () 5 yıldan az
- () 5 - 10 yıl
- () 11 - 15 yıl
- () 16 - 20 yıl
- () 21 - 25 yıl
- () 26 yıl ve daha üzeri

5) Şu anda çalışmakta olduğunuz okulda kaçınıcı yılınız:.....

6) Branşınız:.....

7) Daha önce çatışma yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?

- () Evet
- () Hayır

Şu anda bağlı bulunduğunuz yöneticinizle çalıştığınız zaman dilimini düşünerek, onunla ilgili düşüncelerinizi, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtiniz.

<i>Yöneticinin Güç Tarzı</i>	Katılıyorum.	Katılmıyorum.	Fikrim yok.
1) Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.			
2) Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.			
3) Ona her konuda güvenirim.			
4) Bir konuda bizimle aynı görüşe sahip olmasa da yetkisi neyi gerektirirse onu yapar.			
5) Güler yüzlüdür.			
6) İşimi gerçekten iyi yaparsam beni ödüllendirir.			
7) İşle ilgili konularda benim katılımımı bekler.			
8) Geç kalmayı alışkanlık haline getirsem, işimi zorlaştırır.			
9) Mevzuata hakim olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir.			
10) İtaatsizlik ettiğimde, bana görevim ve pozisyonumla ilgili gereksiz işler verir.			
11) Kendi alanında uzmanlaşmıştır.			
12) Yöneticim olduğundan, onun politikalarını desteklememi bekleme hakkı vardır.			
13) Yöneticim olduğundan çok memnunum.			
14) Performansım iyiye, beni över.			
15) Görevlerimi sürekli ihmal edersem, hakkımda yasal işlem başlatır.			
16) İşle ilgili problemlerle karşılaştığım zaman onun gibi davranmaya çalışırım.			
17) İşimi gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahiptir.			
18) Herkese adil davranır.			
19) Benden onun talimatlarını yerine getirmemi bekler.			
20) Onun istediğini yapmalıyım çünkü o benim yöneticim.			
21) Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum.			
22) Çok fazla çaba sarf edersem, birçok konuda öncelik tanır.			
23) Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır.			
24) Onunla olan ilişkiyi geliştirmek istiyorum.			
25) Pozisyonu ona işimle ilgili bana karışma yetkisi verir.			

26) Ona benzemek isterim.			
27) Koyduğu hedefler daha hırslı çalışmanın sağlar.			
28) Katılmak istemediğim organizasyonlarda beni katılmam için zorlar.			
29) Uygun gördüğü eğitim tarzını uygulamam için baskı yapar.			
30) Sorunlarımızı onunla paylaşmaktan çekiniriz.			

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

ÖZGEÇMİŞ

23 Şubat 1971 İstanbul doğumluyum. İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik Bölümü mezunuyum. 1993 yılında iş hayatına başladım.2001 yılına kadar özel sektörde mağazacılık, bayiler sorumlusu...vb görevlerim oldu. 2001 yılında öğretmenlik görevine başladım, görevime halen devam etmekteyim. Evliyim, 4 yaşında Serra adında bir kızım var.

Betül Funda ŞENER