



ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE GÜCÜN KULLANIMI VE BİR ARAŞTIRMA

POWER AT CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS AND A SAMPLE STUDY

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Deniz
İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
mdeniz@inonu.edu.tr

Bilim Uzmanı Mehmet Çolak
Hava Üsteğmen
mcolak3427@yahoo.com

ÖZ

Örgütsel güç çatışmayı çözme mekanizmasıdır. Örgütsel çatışma ve gücün yönetilmesi, sonuçta bir organizasyonun hayatta kalmasını tayin eden faktörler olmaları nedeniyle organizasyonların temel önceliklerinden birisidir.

Çalışmanın amacı, örgütsel çatışma ve güç kavramları arasındaki ilişkilerin incelenmesi yanında, yöneticilerin örgütsel çatışmayı çözmeye kullandıkları güç kaynakları ile bunların astları tarafından algılanma düzeylerinin tespit edilmesidir. Araştırma bulgularına göre yöneticiler çatışmayı yönetme tarzı olarak en çok işbirliğini uygularken onu uyum, uzlaşma, güç kullanma ve kaçınma takip etmektedir. Ayrıca astlarca algılanan yöneticilerin en çok uyguladıkları güç kullanma tarzı yasal güç olup onu uzmanlık, ödüllendirici, özdeşlik ve zorlayıcı güç yöntemleri izlemektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güç, Güç Kaynakları, Çatışma, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

Organizational power is the mechanism through which conflict gets resolved. Managing organizational conflict and power is one of an organization's major priorities because these factors determine which decisions the organization makes and therefore ultimately its survival.

The aim of the study is to determine the relation between organizational conflict and power concepts and also the sources of power that managers use to solve organizational conflict and determination of their levels of perception by subordinates. According to study findings, managers use conflict mostly as managing form when the collaboration is being applied. This is followed by obliging, compromising, forcing and avoiding. Additionally, the exercise of power style which is applied frequently by managers and perceived by subordinates is the legitimate power which is followed by expert power, reward power, referent power and coercive power.

Keywords: Organizational Power, Sources of Power, Conflict, Conflict Management



1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, yaşamı boyunca topluluk içinde yaşamaktadır. Bu birliktelikte toplumu etkileme ve toplumdan etkilenme sürecinin ön plana çıkan unsuru güç olmaktadır. Ancak güç her insanın sahip olmak istediği, sahip olanların gizlediği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel davranış bilimi açısından “güç” kavramı oldukça kapsamlı bir konu olup çatışma, liderlik, iş tatmini, motivasyon, kişilik, tutum vb. konularında oldukça önem kazanmıştır. Fakat bugüne kadar bu konu üzerinde oldukça az çalışma yapılmıştır.

Çatışma ise insanın toplumla etkileşimi esnasında sürekli yaşanan ve insan ilişkilerini olumlu ve olumsuz olarak etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yöneticiler, iş yaşamı boyunca zamanlarının önemli bir kısmını güce sahip olmaya ve çatışma yönetimine ayırmak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla yönetim bilimi açısından bu iki kavramın incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konması büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, organizasyonlarda üstlerin gösterdikleri güç tarzlarının astlar tarafından nasıl algılandığını ve üstlerin çatışma yönetim tarzlarını belirleme amaçlandı.

2. Güç ve Yönetimi

Yönetim açısından gücün önemi oldukça büyüktür. Öncelikle hiç kimse, gücü elde etmeden yönetemez ve hiçbir lider gücünü nasıl kullanacağını bilmeden büyük olamaz. Ancak her ikisinin bir arada bulunması da az rastlanır bir durumdur. Gücü bir araya getirmede yetenekli hırslı bir mizaca sahip oyuncunun yürekli, yaratıcı bir vizyonu başarıma ihtimali gücünü kullanmasıyla doğru orantılıdır (Ravid, 2006: 47).

2.1. Tanımı

Güç, “Başkalarını etkileyebilme yeteneği” (Koçel,1998:384), “İstenilen etkilerin oluşturulma yeteneği” (Mucuk,1989:35), “Başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi” (Özkalp ve diğ., 2003:249), “birinin diğerlerini etkileme ve diğerlerinin aynı yolla karşı koyma yeteneği”



(<http://.wikipedia.org>), “bir şey yapabilme yeteneği” (Robbins,1994:176), “bireyleri ya da grupların kendi çıkarlarının ya da çıkarlarının dikkate alınmasını başkaları direnseler bile sağlayabilme yeteneğidir” (Giddens, 2000:360). gibi değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Güçte esas olarak doğru ya da yanlış kavramı yoktur ve onun kazanılmasındaki en önemli becerilerden biri, iyi ya da kötüden çok şartları görebilme yeteneğidir. Güç, toplumsal bir oyundur ve oyunlarda rakiplerinizi niyetlerine göre değil eylemlerine göre değerlendirirsiniz. Onu öğrenmek ve ustalaşmak için insanları inceleme ve anlama yeteneğinizi geliştirmelisiniz. (Greene, 2004:14) Bu tanımlar göz önüne alındığında soyut bir kavram olarak düşünülen güç kavramı, toplum bilimci Bernart Russell'a göre "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır (Koçel,1998:384). Bu konuda çalışmaları olan sosyolog Max Weber, gücü "sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, muhalefete rağmen kendi iradesini hâkim kılabilme ihtimali" olarak tanımlamıştır (Weber, 2005:105). Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri "kazanma" ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Kırel,1998:3–6). Güç mücadelesi, fikir ayrılıkları ve olayların farklı algılanmalarından doğan anlaşmazlığın sonucunda meydana gelir. Anlaşmazlık çıkmadan da uzlaşma zemini bulunamaz (Robbins, 1990:251). Liderlerin kullandıkları güç kaynaklarına karşı takipçileri tarafından üç türlü tepki mevcuttur: Üstlenme, itaat etme ve karşı koyma (Daft,1990:373).

2.2. Güç Kaynakları

Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven' in yapmış olduğu sınıflama en popüler araştırma olmuştur. Gücü potansiyel etki olarak tanımlayan araştırmacılar güç tiplerini öncelikle; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü, karizma gücü olarak beş kategoride değerlendirmişlerdir. Daha sonra bu model üzerinde çok çalışılmış ve geliştirilmiştir (Raven,1992:1).



2.2.1. Ödüllendirici Güç

Burada, yönetici veya önder konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluştururlar. Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Şimşek, 2001:170). Ödüllendirme yalnızca para üzerine kurulu değildir. Hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir (Canman, 2000:231). Bu güç, değerli örgütsel ödül ve kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kurulmuştur. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlere uyarlar (Özkalp ve diğ.,2003:250).

2.2.2. Zorlayıcı Güç

Grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlanmaları ifade eder (Şimşek, 2001:170). Bir başka deyişle talep edilen kaynakların kontrolü yanında, yöneticiler için cezalandırma kontrolüdür. Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder (Özkalp ve diğ., 2003:251).

Zorlayıcı güç ödüllendirme gücüne benzetilebilir. Ancak ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada ödül vermenin yerine ceza verme geçmektedir. Ödül gücü bağımsız bir sistemde yer alması söz konusu olduğu halde zorlayıcı gücün etkileri bağımsız olacaktır. Ödül gücü, üstün astı üzerindeki etkisini artıracak zorlayıcı güç ise daraltacaktır (Özalp, 1990:265). Fiziksel güç genellikle görünüşünden daha önemlidir. Çünkü çoğu zaman başkaları tarafından fark edilemeyecek şekilde gizlenir. Böyle olmakla beraber, onu kullanacak potansiyel vardır ve birçok karar gözle görülmeyen fiziki güçlere dayalı olarak alınır (Robbins, 1994:189).

Zorlayıcı güç insanların üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder,



incitir, onları sık sık kınamak kontrolü da güçleştirir. Zorlayıcı gücü kullanma, kaynakları elinde bulundurmakla ilgilidir (Kirel, 1998: 14).

2.2.3. Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır (Özkalp ve diğ., 2003:251). Astlar bu yöneticinin emirlerine uymayı kendisini kesinlikle mecbur hissetmesi olayı vardır. Bu mecburiyet sosyal dengelerden veya sosyal hiyerarşide bir kişinin durumundan ortaya çıkabilir (Özalp, 1990:267). Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade eder (Şimşek, 2001:270).

2.2.4. Uzmanlık Gücü

Önder veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu kaynak, iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Karizmatik güç kaynağında olduğu gibi, bu güç kaynağında da astların algısı büyük önem taşır (Şimşek, 2001:270). Örgütteki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Uzmanlık gücü, özel beceri veya bilgi üzerine kuruludur. Bir konuda uzman olmak, diğerlerinin size bağımlı olmasını sağlar. İnsanlar, uzman kişilere saygı duyarlar (Özkalp ve diğ., 2003:251). Bu çeşit güç etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar etkilenenin, etkileyenin bilgisine güvenme derecesine bağlıdır. Doktorunun tavsiyelerine aynen riayet edilmesi, sağlık bilgisine dayanmaktadır. Bir doktorun teşhisine güvenilmeyip başka doktora gitmek doktorun gücünün kabul edilmemesi nedeniyledir. Ayrıca çok başarılı da olsa bir doktorun yasal işlerle ilgili tavsiyelerine önem verilmez. Etkilenen tarafından bu gücün kabul edilmesi için hem etkileyenin bilgili olduğunu kabul etmesi hem doğru söylediğine inanması gerekir (Özalp,1990:267). Haberlerin kontrolü de bilginin güç haline gelebilmesinin bir başka



yoludur. Gazete, radyo, televizyon gibi topluma hitap eden araçların kontrolü bunu açıklıkla gösterir (Robbins,1994:190).

2.2.5. Özdeşlik Gücü

Başkaları tarafından sevilen ve saygı duyulan bireyler, direktifler yönünde diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilir. Bu gücün kaynağı kişilik özellikleridir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Özdeşlik ve uzmanlık güçlerinin kullanımı sonucunda ise astın örgüte bağlılığını sağlama olanağı yüksektir (Özkalp ve diğ., 2003:251-252).

2.3. Güç Yönetimi

İnsanlar yaşadıkları sürece iyi şeylerin peşinden giderler. Güç, bu hayalleri teşvik ettiği ve onların gerçekleştirilmesini mümkün kıldığı nispette güven içinde uygulanır. Çoğunluk tarafından benimsenmeyen fikir ve ideallere dayanan bir iktidar, asla uzun ömürlü olamaz. Güç her zaman ve her yerde aynı kanunlara dayanır (Berle, 1980:1).

Pfeffer'e göre güç yönetiminde dört kanun yer alır (Pfeffer, 1995: 384–386): Bunlardan birincisi, hemen her örgütün farklı çıkarlar barındırdığını bilmek demektir. Dolayısıyla, yapacağımız ilk işlerden biri, politik yapıyı inceleyerek belli başlı çıkarları ve örgüte ağırlığını koymuş politik birimleri saptamak olmalıdır. İkincisi, bu farklı birey ve birimlerin bizim için önem taşıyan konularda ne gibi görüşlere sahip olduğunu öğrenmek gerekir. Ayrıca, onları bu perspektifi benimsemeye iten nedenleri anlamak gerekir. Üçüncüsü, güç merkezli yönetim, işlerin altından kalkabilmek için güce -size karşı çıkanların sahip olduğundan daha fazla güce- ihtiyaç duyduğunuz bilmek demektir. Bu yüzden, iktidarın kaynaklarını ve bu iktidar kaynaklarının nasıl oluşturulacağını bilmek şarttır. Dördüncüsü, güç merkezli yönetim, örgütlerde iktidar edinmeye ve kullanmaya yarayan taktik ve stratejileri -zamanlamanın önemi, örgütsel yapıdan yararlanmanın yolları, bağlanmanın toplumsal psikolojisi ve diğer etkileme yöntemleri gibi- bilmek demektir.



3. Çatışma ve Yönetimi

3.1. Tanımı

Çatışma iki veya daha fazla kişi arasında düşünce, değer ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan kötü niyet içermeyen iç uyumsuzluk (Kelly, 2006:22), bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar (Eren, 1984:363), iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlasma veya birbirine ters düşme (Asunakutlu ve diğ.,2004:28) , birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavga (Bumin,1990:53) şeklinde değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Çatışma bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya bireyin anlaşmazlık algılanması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yetersizliği olarak düşünülebilir (www.evcimen.com). Örgütlerde çatışmalar, aynı zamanda yönetsel ve sosyal yaşamın doğal bir sonucudur. Çünkü örgütlerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. İşte, toplumsal ve örgütsel yaşamda, resmi ve özel ilişkilerde bu farklılıkların ortaya çıkması ve bu farklılıklara anlayış, hoşgörü ve saygıyla yaklaşılması ve ortak bir noktada anlaşma sağlanamaması çatışmalara yol açmaktadır (Peker ve diğ., 2002:240).

3.2. Örgütsel Çatışma İle İlgili Görüşler

Örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımları üç başlıkta ele alınabilir. Bunlar, geleneksel, insan ilişkileri yaklaşımı ve etkileşimci yaklaşımdır.

Geleneksel yaklaşıma göre, çatışma kesinlikle olumsuz, zararlı ve mantıksız olarak görülüyordu. Bir kurumun üretkenliğini azalttığı, kurumların hedeflerine ulaşmalarında büyük bir engel teşkil ettiği, var olan düzeni bozarak kurumları kaosa sürüklediği görüşü hâkimdi (Işıl, 2005: 23). Bu görüş çatışmayı; şiddet, yıkım, mantıksızlık ile eş anlamlı olarak ele



almaktadır (Robbins,1990: 414). Buna göre çatışma zararlı, önlenabilir hatta ne pahasına olursa olsun önlenmesi gerekir.

1940'lı yıllarda popüler hale gelen *İnsan ilişkileri* veya *Davranışsal Psikoloji yaklaşımına* göre, ikiden fazla kişinin bulunduğu ortamlarda çatışmanın doğal olduğu yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışanlar arasında çatışma çıkmasının beklenen bir olgu olduğu görüşü hâkim olmuştur. Bu yaklaşım, geleneksel görüşten farklı olarak çatışmanın önlenemeyeceğini ve doğal bir olgu olarak kabul edilmesi gerektiğini savunur (Alguadiş, 2005: 23). Çatışma genellikle, birbirine uyum sağlayamayan görüşlerden ortaya çıkar, öğrenme sürecinde aynı şeyleri öğrenmediğimiz için herşeyi farklı görüyor ve değerlendiriyoruz, farklı inançlarımız var. Bu nedenle çatışma doğal bir olgudur (Bumin, 1990:8). *Etkileşimci yaklaşıma* göre ise çatışma, özellikle sıkıntılı zamanlarda yaratıcılığın potansiyel kaynağıdır. Zaten, her şey iyi gider de çatışma çıkmazsa yenilik için gerek de kalmaz (Ceylan ve diğ., 2000:41). Günümüzde kabul görmüş olan bu görüşü diğerlerinden ayıran temel farklılıklar şunlardır (Atıker, 2006:2):

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder,
- Karşı koymayı açıkça destekler,
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar,
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür.

3.3. Çatışmanın Sınıflandırılması

Pondy'e göre biçimsel organizasyonlarda alt birimler arasında çatışmanın üç tipi belirlenmiştir (Pondy,1967:296–320):

- Birbiriyle ilgili gruplar arası ilişkileri içeren pazarlık çatışması,
- Ast-üst arasındaki ilişkilerini içeren bürokratik çatışma ve
- Yatay-dikey ilişkileri içeren sistem çatışması.

Çatışma bazı kaynaklarda ise dört başlıkta incelenmektedir. Buna göre;



1. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma (işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını erteleyen, geciktiren ve amaçları gerçekleştirmeye katkı sağlamayan)
2. Ortaya çıkış şekillerine göre çatışma (Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma)
3. Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışma (Dikey çatışma, yatay çatışma, hat-kurmay çatışması)
4. Çatışmaya taraf olanlara göre çatışma (bireysel çatışma, bireyler arası çatışma, kişi-grup çatışması, gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma)

3.4. Çatışma Nedenleri

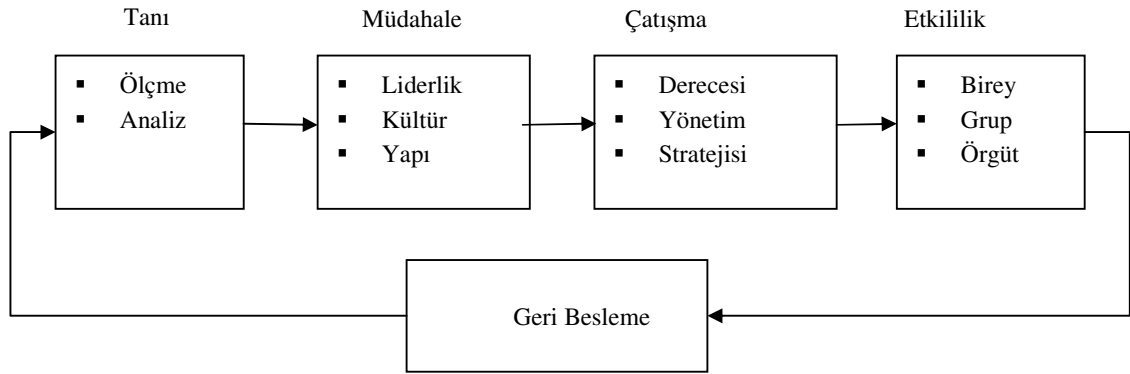
Örgütsel çatışmayı hızlandırıcı çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin bir kısmı psikolojiktir ve çalışanların bireysel karakterlerinden kaynaklanır. Bazı insanlar, iş yapmaktan ve hiyerarşik düzenden ziyade diğer insanlarla iletişim kurmakta zorluk çekerler. Bu durum çatışmaların çoğalmasına sebep olur. Sıklıkla karşılaşılan yapısal çatışma nedenleri şu şekilde gözden geçirilebilir (Robbins,1990:418):

- Ortak (karşılıklı) Görevde Bağlılık
- Tek Göreve Bağlılık
- Yüksek Yatay Ayırım
- Kıt Kaynaklara Genel Bağlılık
- Düşük Resmiyet
- Değerlendirme Kriterlerinde ve Ödüllendirme Sistemlerinde Farklılık
- Ortak Karar Verme ve Katılma Gerekliği
- Personel Farklılığı
- Statü Uyumsuzluğu
- Rolden Memnun Olmama
- İletişim Noksanlıkları

3.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkiler. Örgütte, gruplarda ve bireysel işlerde etkinlik işyerinde kişiler arası çatışmanın yönetimine bağlıdır. Yöneticiler zamanlarının yaklaşık %20'sini çatışma yönetimine ayırmaktadırlar (Carsten ve diğ. , 2001:645). Çatışma yönetimi, çatışmayı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için

çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın eylemde bulunmasıdır. Burada yapılanlar sonunda elde edilecek sonuç çatışmanın bitimi olmayabilir. Elde edilecek sonuç olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi bir tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözümüleme ise çatışma yönetiminden ayrılarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile neticelenmesini içerir (Karip, 1999:51).



Kaynak: M.Afzalur Rahim, "Toward a Theory of Managing Organizational, International Journal Of Conflict Management", 2002, Vol.13, N:3, s.222

Şekil 1: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci

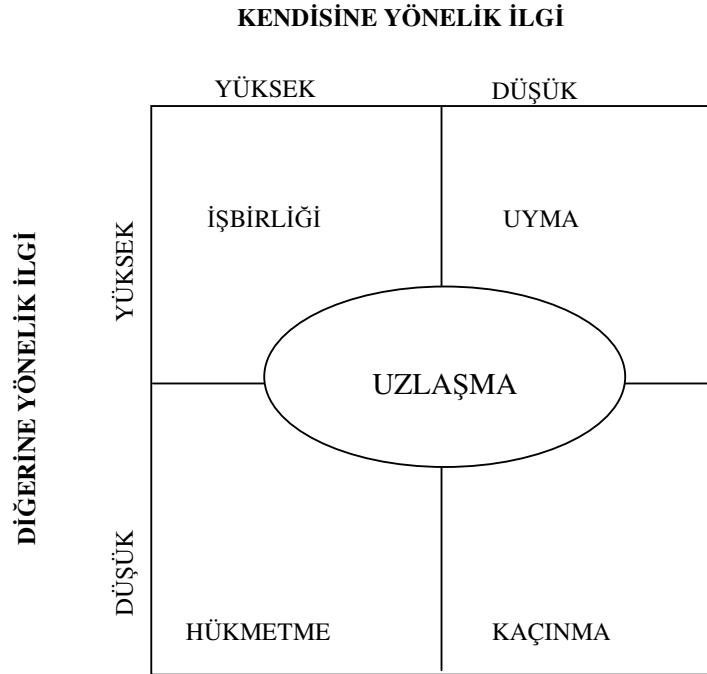
Bir çatışma durumuyla ilgili olarak ilk önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklıdır. Bu durumda doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası yapılır. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir.

Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmemesinden kaynaklanan verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir.



Challenger uzay mekiğinin 1986'da uzaya fırlatılışından saniyeler sonra havada parçalanmasında, çatışmanın iyi yönetilemeyişi ya da çatışmadan kaçmak önemli bir rol oynamıştır. Challenger olayında, yöneticilerin ve mühendislerin uzay mekiğinin soğuk hava koşullarında fırlatılmasına ilişkin endişelerini ve düşüncelerini paylaşmadıkları anlaşılmıştır. Örgütler için stratejik kararların alındığı toplantılarda karşıt görüşlerin belirtilmemesi ya da ivedilikle diskalifiye edilmesi birçok örgütü ciddi krizlere sokar ya da örgüt için sonun başlangıcı anlamına gelir. Günlük işleyiş içinde de kaygılarını düşüncelerini doğrudan ifade etmekten çekinen bireyler verimsiz bir biçimde çalışmalarına devam ederler. Çoğu kez yöneticiler, astların kendileriyle aynı fikirde olanları ödüllendirirler. Daha güçlü görünmek için karşıt düşünce ve önerileri bastırırlar ve görüş birliği ile karar alırlar (<http://tr.wikipedia.org>).

Günümüzde en yaygın kullanılan çatışma yönetimi modellerinden birisi, "Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROC-II" olarak bilinen bir ölçek geliştiren Rahim'in modelidir. Bu modele göre tarafların izleyebileceği stratejiler işbirliği/problem çözme (integrating/problem solving), uyma-itaat etme (accommodating), uzlaşma (compromising), güç kullanma/baskın olma (forcing/dominating) ve kaçınma (avoiding) olmak üzere beş grupta incelenebilir. Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Çatışma yönetimi stratejileri modelinde iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini "yüksek" ve "düşük" olarak nitelendirir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraftardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değer/önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir (Rahim, 2002:216).



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

Şekil 2: Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Çatışmayı azaltmak, yok etmek veya yönetmek konularındaki bütün yük, yöneticilerin omzundadır. Kültürel farklılaşmadan dolayı ortaya çıkan çatışmaları yönetebilecek yöneticilerin iyi eğitim almış, farklı kültürleri objektif olarak değerlendirebilecek üstün vasıflı kişiler olması işletmelerin verimliliği açısından hayati önem taşımaktadır. Çatışmanın bir diğer çözüm yöntemi de hoşgörü kavramında ifadesini bulmaktadır. Kültürel farklılıklar çoğunlukla insanların değiştiremediği unsurlardır ve bu farklılıkların kabul edilmesi ve benimsenmesi, belli oranda hoşgörüyü getirmektedir (Asunakutlu ve diğ, 2004: 46–47).

3.5.1. İşbirliği

Her iki tarafın da tam anlamıyla ilgilendiği konuların masaya yatırıldığı tutumdur. Yani daha çok kişilerin problem çözücü bir tavır takınmaları durumunda sergilenen davranış/tepki alternatifidir. Bu yaklaşımda olan kişiler bir suçlu ya da yanlış aramaktansa “sorunu nasıl çözeriz, nasıl davranırsak problem çözülür” kaygısı güderler. Bu yolla her iki



taraf da kazandığını hissedebilir. Bu tutum kişilerin kendilerini ve duygularını yönetmelerini sağlar. Bu davranış, kişilerde güven ve güçlü bir duygusal yapı oluşmasına yardımcı olur. Bu tip yaklaşımda kişiler davranırken karşı taraftan çok probleme ve onun çözümüne odaklanır. Bu yaklaşım en çok açıklığı ve eşitliği destekleyen ortamlarda işe yarar (Yalçın ve diğ., 2004: 212).

İşbirliği sayesinde kabul edilebilir bir sonuca ulaşılır. Hem de taraflar arasındaki ilişki bozulmaz. İşbirliği açısından çatışma çözüm yaklaşımları iki kategoride toplanabilir. Bunlar yardımcı ve yardımsız yaklaşımlardır. Yardımlı yaklaşımlarda arabuluculuk ve hakemlik gibi üçüncü tarafların müdahale ettiği çözüm arayışları gibi yollara başvurulur. Yardımsız yaklaşımlarda taraflar kendi kendine işbirliği yaparak çatışmayı çözmeye çalışırlar (Ceylan ve diğ., 2000:46-47).

3.5.2. Uyum

Uyma, husumet ve iş ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyici etkin bir yaklaşım olabilir. Fakat, çatışma kaynağının görev başarısı ile doğrudan ilişkisi olmaması gerekir. Örneğin, iki kişinin politik inanç, dinsel kanaatleri ve ahlak değerleri farklı olursa ve bu farklılıklar üzerinde çoğu kez tartışmaya giriyorlarsa, bu konuları konuşmamak daha anlamlı olur. Fakat, çekilme etkin sonuçlar oluşturduğu gibi uymanın etkinliğini, eşgüdüm sorunlarına ve ortak başarı konularındaki sorunları sürekli karşılıklı görüşmeyi önlemek anlayışı, önemli ölçüde azaltacaktır (Bumin, 1990:136).

Bu tepkide bulunan kişiler ise diğerlerinin çıkar ve isteklerini, kendi çıkarlarını göz önünde tutmadan yerine getirmeye, gerekli şeyleri kabul etmeye yatkındırlar. Ne yazık ki bu tutum kişi ve şirketleri mutsuzluğa hatta daha sonraları başarısızlığa itmektedir. Kişi ve gruplar kendi çıkarlarını da gözeterek tavır ve tutumlar sergilemediği için sonuç onları rahatsız edecektir. Ancak iş hayatı için böyle bir durum ütöpik olmaktan ileri gidemez (Yalçın ve diğ., 2004:211).



3.5.3. Güç Kullanımı

Bu tepki, kişinin kendi çıkar ve isteklerini göz önünde tutarak baskıcı ve daha saldırgan bir tutum sergilemesidir. Bunu yasal pozisyon gücünü kullanarak ya da fiziksel güç kullanarak yapabilir. Bu tip bir tavır sergileyen kişilerde özgüven eksikliği ya da hoşgörü eksikliği vardır (Yalçın ve diğ.,2004:211).

Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde örgütsel etkililik olumsuz etkileri görülür (Karip, 1999:63-64).

3.5.4. Kaçınma

Çatışmayı önlemenin bir yolu da ya bir taraf veya iki taraf ilişkilerden çekilir. Örneğin, iki birey çatışma içindeyse, bir taraf örgütü terkeder veya birbirleri ile etkileşmekten kaçınırlar. Karşılıklı kaçınma, örgütsel rollerin gerçekleştirilmesi için her iki tarafın etkileşmesine gerek yoksa, örgütsel anlamda, çatışmayı önlemek için etkin bir araç olur. Bir görüşe göre, geri-çekilme, bireyler ya da gruplar arasında görüş ayrılığının söz konusu olduğu durumlarda sık sık sergilenen bir davranıştır. Görüş ayrılıklarının açıkca sergilenmesini istemeyen tarafların her biri fiziksel uzaklığı yeğler ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği sağlamayan görevliler bu yolu çözüm yolu olarak görür ve denerler. Fakat, birbirlerine eşgüdüm gerektiren görev rolleri ile bağlı olan durumlarda, karşılıklı kaçınma, görevdeki başarıyı ciddi bir biçimde aksatacaktır (Bumin, 1990:136-137).

Kaçınma yöntemi ilk olarak çatışmanın yaşandığı ortamın fiziksel olarak terk edilmesiyle uygulanabilmektedir. Diğerleri ise, fikir belirtmeksizin tarafsız kalmak ve konuyla ilgili yetersizliğin gizlenmesidir. Kaçınma yönteminin en çok tercih edildiği durumlar, çoğunlukla çatışmaya giren taraflar arasında çıkar birlikteliğinin ve bağımlılığın



olmadığı durumlardır. Bağımlılığın olduğu durumlarda ise bu durum, kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi yollarla ortadan kaldırılabilmektedir. Kayıtsızlık ise, çatışma içine giren tarafların birbirlerine bağımlı oldukları durumlarda kullanılan bir baş etme yöntemidir. Anlaşma ve iş birliği sağlanamamakta, çatışma yaşayan kişiler tarafsız kalarak rekabetçi durumlardan kaçınmaktadırlar. Genellikle kişiler, çatışma yaşadıkları kişilerle sorun hakkında konuşmaktan kaçınmaktadırlar (www.insankaynaklari.com).

3.5.5. Uzlaşma

Kişi kendi önceliklerini gözetirken diğerlerinin önceliklerini de göz önünde tutan bir yaklaşıma sahiptir. Kişi her iki taraf için de uygun bir ortak tavır sergiler. Bu tip bir yaklaşımla çatışma kişiler arasında kendiliğinden çözülecektir ve kişiler arasındaki informal ilişkiler zarar görmeyecektir, dolayısıyla iletişim de aksamayacaktır. Kişilerin bu tip bir yaklaşım sergilemeleri yani diğer tarafın ihtiyaçlarını da gözetecek şekilde davranması özgüvenin yüksek olduğu ve tatminsizliklerin olmadığı ortamlarda yaşanması daha muhtemel bir durumdur. Böyle bir tarz yumuşak bir iklim yaratacaktır. Yönetimin bu tip bir tavır direktmesi ise şirketlerde başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çünkü kişilerden hem rakip olmaları beklenecek hem de davranırken diğer tarafın çıkarlarını gözetmeleri istenecektir. Kişilerden politikaları değerlerin önüne geçirerek davranmalarını beklemek onların kurulmuş zihinsel değer binalarının yıkılması ile sonuçlanacaktır (Yalçın ve diğ., 2004:212).

Ancak taraflar bu çözüm yolundan, problem çözme yönteminde olduğu kadar memnun kalmazlar. Bununla birlikte, problem çözme tarzının kullanılmadığı durumlarda, uzlaşma tarzının en etkili başa çıkma yöntemi olduğu söylenebilir. Bu strateji kullanıldığında, bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş değildir. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak verilebilir (Uysal, 2004: 35).



4. Çatışma-Güç İlişkisi

Sosyal bir ortamın söz konusu olması dolayısıyla her örgütte güç ve çatışma çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli sebeplere bağlı olarak meydana gelen çatışmalar güç kullanımını gerektirebilmektedir. Bazen de bireyler ya da grupların, sahip oldukları gücü kullanmaları birbirleriyle çatışma içine girmelerine neden olmaktadır.

4.1. Güç İlişkilerinin Çatışmalara Etkisi

Güç ilişkileri, örgütlerde çatışmaların çıkmasında önemli etkenlerden birisidir. Örgüt yaşamında sürekli olarak bireyler ve gruplar arasında güç kazanma ve bunu koruma mücadelesi yaşanmaktadır. Zayıf olan tarafın gücünü arttırmaya çalışması veya güçlü olan tarafın gücünü koruma ve bunu daha da arttırmak istemesi, gruplar arasındaki ilişkiler üzerinde olumsuz etki yaratarak potansiyel bir çatışmanın çıkmasına uygun ortamı hazırlar. Özellikle güç dengesizlikleri ve eşitsizliklerin yaşandığı işletmelerde bu mücadele daha belirgin bir hal almaktadır (Utguoğlu, 2002: 73).

Güç elde etme çabaları, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilir. Güç kazanmak amacıyla taraflar birçok önemli bilgiyi kendilerine saklayacak ve kıt kaynaklardan kendi paylarına düşen miktarı arttırmaya çalışacaklardır. Kıt kaynaklardan faydalanma oranları yükseldikçe diğer gruplara göre daha güçlü konuma geleceklerdir. Bu da güç dengelerinin bozulmasına neden olur. Güç dengesinin bozulması güç kaybeden birey ve grupların iş verimliliklerini düşürücü bir etki yaratır.

4.2. Çatışma Yönetiminde Güç Kullanımı

Örgütlerde çeşitli nedenlere bağlı olarak çatışmalar yaşanmaktadır ve örgütler çıkan çatışmalara her zaman etkin bir çözüm getirememektedirler. Bu da çatışmanın şiddetinin artmasına ve çalışanların iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır.



Çatışmayı çözme ile yönetme arasındaki temel farklılıklar şunlardır (Sökmen ve diğ., 2005:6):

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.
- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir sorun olarak nitelendirilen çatışmayı minimize etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler.

Meydana gelen çatışmaları sonuçlandırmak amacıyla güç kullanırken çatışmayı doğuran sebeplerin ortadan kaldırılmaya çalışılması gerekmektedir. Çatışmanın ortadan kaldırılmasında uzmanlık ve bilgiye dayalı güçlerin kullanılması, her iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüm getireceğinden, cezalandırma gücüne göre daha etkili olacağı söylenebilir. Güç kullanımı birey ve grupların işbirliği içine girmelerini ve kıt kaynakları aralarında bölüşümü konusundaki çatışmaları çözüme ulaştırma açısından olumlu etkiye sahiptir. Fakat kimi çatışmaların çözümlenmesi için cezalandırma gücünü kullanmak durumunda kalınabilir. Güç ve çatışma arasında sebep-sonuç ilişkisinin olduğu söylenebilir. Kimi zaman güç kullanımı çatışmaların çıkmasına sebep olurken, kimi zaman çatışmaların çözümlenmesi için güç kullanmak gerekebilmektedir.

4.3. Güç Kaynaklarının Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi

13-14 yaş çocuklar üzerinde yapılan anket sonucunda, çatışma çözme stratejilerinin içerikleri doğrudan fiziksel şiddet, sözel şiddet, yetişkine şikâyet özellikleri taşımaktadır. İşbirliğine yönelik karşılıklı anlaşmayı, uzlaşmayı ve barış sağlayıcı içeriğe sahip yapıcı çatışma çözme stratejilerinin bu yaş grubunda, yıkıcı, şiddete yönelik stratejiye göre daha seyrek kullanıldığı saptanmıştır (Türnüklü & Şahin İ., 2004: 45-61).



Çorum ölçeğinde ve iki farklı sektörde gerçekleştirilen bir çalışmada ise; sektör yöneticilerinin önemli bir kısmının çatışmayı modern ölçülerde tanımladıkları, çatışmaya bakış açılarının modern yaklaşıma yakın olduğu, çatışmanın çözümüne önemli ölçülerde inandıkları, yine önemli bir kısmının literatürde yer alan çatışma kaynaklarına işaret ettikleri ve çatışmanın çözümünde modern çatışma yönetim modellerini ön plana çıkarttıkları gözlemlenmiştir. Bu durum Türkiye’de yönetim anlayışının modern formatlar ölçeğinde geliştiği biçiminde yorumlanabilir. Her alanda ciddi yönetim yetmezliklerinin yaşandığı ülkemiz için yerel da olsa sonuçların böyle çıkması kayda değer bir gelişme olarak kabul edilebilir (İrfan, 2002: 23).

Tekstil işletmeleri yöneticilerine yönelik olarak yapılan çalışma kapsamında bayanlar örgütsel çatışmalarda daha çok uzlaşma, uyum ve kaçınma davranışı ve bunlarla bağlantılı tutumlar geliştirirken, erkekler rekabetçi davranışa yönelmektedir. İşbirliğine yönelik davranışta ise erkek ve bayanların aynı davranış ve tutumları gösterdikleri görülmektedir (Sökmen ve diğ., 2005:16). Yine ilköğretim öğrencilerini kapsayan bir diğer araştırmada da çatışma çözme stratejilerinin cinsiyet farklılığına bağlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir (Rehber, 2007: 45).

5. Yöneticilerin Kullandıkları Gücü Kullanma Tarzları ve Çatışma Yönetimi Teknikleri İle İlgili Alan Çalışması

5.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, Malatya ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarındaki yöneticilerin en çok kullandıkları çatışma yönetim tekniklerini ve astları tarafından algılanan güç tarzlarını açığa çıkarmayı amaçlamaktadır.

5.2. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütesini, Malatya ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu firmalarda çalışan, genel müdür, müdür, müdür yardımcısı, mühendis, şef, ustabaşı ve işçilerden oluşan değişik statülerdeki 84 personel oluşturmaktadır.



5.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada anket ve mülakat yöntemi bizzat araştırmacılar tarafından birlikte gerçekleştirilmiş, herhangi bir anketör kullanılmamıştır. Ankette yer alan ve cevaplayıcıların anlamakta zorluk çektikleri konularda soruların ayrıntılı açıklaması yapılmıştır.

Araştırmada, liderin gücü kullanma tarzı ve yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkenlerini ölçmek üzere iki test kullanılmıştır. Liderin güç tarzını ölçmede “Rahim Leader Power Inventory” ölçeği kullanılmış olup ölçek 29 sorudan oluşmaktadır. Çatışmayı yönetme tarzı testi olarak ise, Johnson’ın 1990 yılında geliştirdiği “How you act in conflicts?” testi kullanılmıştır. Otuz beş sorudan oluşan testte önceden tanımlanan beş farklı çatışmayı yönetme tarzı için 7’şer değişken bulunmaktadır. Bu testlerin ilk bölümünde testi cevaplayanların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve öğrenim düzeyi gibi demografik değişkenleri anlamaya yönelik sorular, devamında ise liderlik gücü ve çatışmayı yönetme tarzıyla ilgili sorular yer almaktadır.

Anketler, 2007 Mart-Nisan ayları itibariyle Malatya Organize Sanayi Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren değişik büyüklükteki firmalara bizzat gidilmesi suretiyle, Malatya dışındaki tekstil firmalarına ise, e-posta aracılığıyla iletilmiştir. Ancak e-posta yoluyla gönderilen anketler için 40 şirketten herhangi bir geri dönüş sağlanamamıştır. Araştırmada toplam 170 adet anket dağıtılmış bunlardan 84’ü geri dönmüştür (geri dönüş oranı= %49,4).

5.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

5.4.1.Frekans Tabloları

Testlerin ilk bölümünü oluşturan örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin frekans tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Yöneticilerin Şirketteki Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Oran %
Gn. Müdür	1	3,33
Müdür	6	20,00
Md. Yrd.	6	20,00
Şef	7	23,33
Ustabaşı	5	16,67
Mühendis	3	10,00
Diğer	1	3,33

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya 1 üst düzey yönetici (genel müdür), 12 orta düzey yönetici (müdür ve müdür yardımcısı) ve 15 alt düzey yönetici (şef, ustabaşı, mühendis) katılmıştır.

Tablo 2. Yöneticilerin Yaş Grupları

Yönetici			Çalışan		
Yaş	Frekans	Oran %	Yaş	Frekans	Oran %
20–29	11	36,67	20–25	11	20,37
30–39	13	43,33	26–30	25	46,3
40-	6	20	31<	18	33,33

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin genç yönetici sayısının çokluğu dikkati çekmektedir (%80) Bu durumun yöneticilerin kullandıkları güç tarzları ve çatışma yönetimi tarzlarında kişisel özelliklerin arka planda kalacağına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin Çalışma Süreleri

Yönetici			Çalışan		
Çalışma Süresi	Frekans	Oran %	Çalışma Süresi	Frekans	Oran %
1-4 Yıl	9	30	1-4 Yıl	16	29,63
5–10 Yıl	11	36,67	5–10 Yıl	23	42,59
10< Yıl	10	33,33	10< Yıl	15	27,78

Tablo 3’e göre yöneticilerin % 66,67’si sınırlı bir tecrübeye sahiptir. Bu durum çatışma yönetimi sürecinde, çalışanları tanıma ve anlama güçlüğü nedeniyle olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri

Öğrenim Düzeyi	Frekans	Oran %
Lise	28	51,85
Üniversite	20	37,04
Diğer	6	11,11

Tablo 4'e göre çalışanların yaklaşık yarısı lise mezunu ayrıca çalışanların tamamı belirli bir eğitim sürecinden geçmiş personelden oluşmuştur. Bu durum çalışanların özdeşlik, uzmanlık güçlerine daha fazla uyacağı, işbirlikçi bir çatışma yönetim tarzının uygun olacağı sonucu düşündürmektedir.

5.4.2. Araştırma Değişkenlerinin İç Tutarlılık Analizleri

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde ilk olarak her test için iç tutarlılık analizi yapılmış, bunların tek faktör altında toplanabilmesi, yani aynı şeyi ölçmeleri durumunda birbirleriyle tutarlı olma derecelerine bakılmıştır. Bu aşamada, liderlik gücü testinin *Cronbach α*'sı Tablo 5'ten de görülebileceği gibi güvenilirlik sınırı oldukça güvenilir çıkmıştır. Ancak yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı testinin *Cronbach α*'sı 0,55 çıkmış 10 ve 24'ncü sorular atılmak zorunda kalmıştır. Böylece testin güvenilirliği "oldukça güvenilir" sınırına çekilmiştir.

Tablo 5. Faktör Analizi Öncesi İç Tutarlılık Analizleri Değişkenler

Değişkenler	Cronbach α
Yöneticinin güç tarzı	0.62
Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı	0.61

5.4.3. Faktör Analizleri

Faktör analizleri, modelde yer alan değişkenlerin araştırmadaki örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu ortaya çıkarmak, başka bir deyişle orijinal test boyutlarının, araştırmadaki örneklem grubu için de aynı şekilde anlam ifade edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışmada sal bileşenler metodu kullanılmıştır.

5.4.3.1.Yöneticinin Güç Tarzı Testinin Faktör Analizi

Literatürde beş boyuttan oluştuğu genellikle kabul gören yöneticinin güç tarzı değişkeninin, bu araştırmanın örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu öğrenebilmek için yapılan bu analiz sonucunda dört faktör bulunmuştur. Bunlar, varyansı açıklama yüzdelerine göre sırasıyla, ödüllendirme, uzmanlık, cezalandırma ve meşru güçleridir. Bu dört faktörün, varyansı açıklama yüzdeleri, altlarında yer alan maddeler ve içerdikleri bu maddelerin ağırlıkları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Astlar Tarafından Algılanan Güç Tarzlarının Faktör Analizi

Faktörler		Madde Yüğü
Faktör 1: Ödüllendirme Gücü (Varyansı Açıklama Gücü = % 27,238)		
2	İşimi gerçekten iyi yaparsam bana gelişmem için fırsatlar sağlar.	0,829
15	Herkese adil davrandığı için ona hayranım.	0,808
1	Cana yakındır.	0,793
13	İyi bir performans gösterdiğimde, beni takdir eder.	0,764
20	Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum.	0,729
22	Çok fazla çaba sarf edersem, her konuda bana destek olur.	0,661
10	Performansım iyiye, beni övülmeye değer bir kişi olarak gösterir.	0,664
23	Performansımın hep ortalamanın üstünde olması halinde, sicillerimi iyi yazıp kadromun erken yükselmesine olanak tanır.	0,491
25	Onunla olan ilişkimi geliştirmek istiyorum.	0,677
Faktör 2: Uzmanlık Gücü (Varyansı Açıklama Gücü = % 16,907)		
7	Kendi alanında uzmanlaşmıştır.	0,557
28	Performansım uzun süre ortalamanın altında kalırsa sicilime olumsuz görüşlerini yazar.	0,375
29	Ona benzemek istemem.	0,414
Faktör 3: Cezalandırma Gücü (Varyansı Açıklama Gücü = % 11,331)		
27	Pozisyonu ona işimle ilgili kuralları değiştirme yetkisini vermez.	0,739
11	Görevlerimi sürekli ihmal edersem, başhekime şikayette bulunur	0,367
4	Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem, işimi gereksiz yere zorlaştırır.	0,553



Faktör 4: Meşru Güç (Varyansı Açıklama Gücü = % 7,573)		
3	İşle ilgili konularda benim katılımımı beklemek onun hakkıdır	0,676
16	Benden onun talimatlarını yerine getirmemi bekleme hakkına sahiptir.	0,816
Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü= % 63,048		

6.4.3.2. Çatışmayı Yönetme Tarzı Testinin Faktör Analizi

Literatürde beş boyuttan oluştuğu genellikle kabul gören yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkeninin, bu araştırmanın örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu öğrenebilmek için yapılan bu analiz sonucunda dört faktör bulunmuştur. Bunlar, varyansı açıklama yüzdelerine göre sırasıyla güç kullanma, işbirliği, uyum, uzlaşma, kaçınma tarzlarıdır. Bu beş faktörün, varyansı açıklama yüzdeleri, altlarında yer alan maddeler ve içerdikleri bu maddelerin yükü Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Testinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Güç Kullanma (Varyansı Açıklama Gücü = % 15,461)		Madde Yükü
2	Birisinin senin gibi düşünmesini sağlayamıyorsan bile, senin istediğin gibi davranmasını sağla.	0,702
22	Kaçmayan, diğerlerini pes ettirir.	0,894
Faktör 2: İşbirliği (Varyansı Açıklama Gücü = % 14,720)		
3	Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.	0,716
4	Kolla beni kollayayım seni.	0,439
35	Araştırma araştıra gerçeğe ulaşılır.	0,841
Faktör 3: Uyum (Varyansı Açıklama Gücü = % 13,843)		
33	Sana taşla vurana pamukla karşılık ver.	0,816
14	İyi bir paylaşım kavgayı engeller.	0,567
18	Güzel sözlerin değeri çok, bedeli azdır.	0,922
21	Hayatımızı zora sokacak insanlardan uzak durun.	0,772
Faktör 4: Uzlaşma (Varyansı Açıklama Gücü = % 11,064)		
9	Azla yetinmeyen çoğu bulamaz.	0,622
30	Dürüstlük, doğruluk ve güvenle insan dağları devirir.	0,874



Faktör 5: Kaçınma (Varyansı Açıklama Gücü = % 10,847)		
12	Zorlu savaşı düşmanını kaçıtır.	0,753
15	Kimsenin nihai bir cevabı yoktur ancak herkesin katacağı bir şeyler vardır.	0,616
Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü= %65,935		

Görüldüğü üzere, bu araştırmada önceden değinilen beş çatışmayı yönetme tarzı da faktörel olarak bulunmuş, ancak orijinal teste yer alan soruların birebir karşılığı ortaya çıkmamıştır. Bu beş tarzdan güç kullanma tarzı en çok tercih edilen tarz olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak diğer tarzların varyansı açıklama güçleri karşılaştırıldığında önemli bir fark bulunmamaktadır.

5.4.3.1. Korelasyon Analizi

Astlar tarafından algılanan güç tarzları ve yöneticiler tarafından çatışma yönetim tarzları ile ilgili olarak yapılan korelasyon analizlerinden elde edilen dağılımlar Tablo 8 ve Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 8. Astlar tarafından Algılanan Güç Tarzları

Güç Tarzları	Anlamlılık
Meşru	2,509
Uzmanlık	2,407
Ödüllendirici	2,377
Özdeşlik	2,133
Zorlayıcı	2,119

Genel olarak sonuçlara bakıldığında algılanan meşru gücün yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle üstlerinin talepte bulunma ve talimat verebilme yetkisine, hakkına ve pozisyonuna inandıkları gözlenmiştir. Bilindiği gibi bu güç kaynağı, astların liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Meşru güç gerçekte daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi otoriteyi ifade etmektedir. Bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir. Bir üst ancak astları kendisinin verdiği



talimatları kabul edip gereğini yapıyorlarsa, otorite sahibidir. Yöneticiye üst kademe tarafından bu hak verilmiş bile olsa, bunun uygulamaya konabilmesi astların kabulüne bağlıdır.

Tablo 9. Yöneticiler Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetimi Tarzları

Çatışmayı Yönetme Tarzı	Anlamlılık
Güç Kullanma	2,109
Uyum	2,567
İşbirliği	2,676
Uzlaşma	2,533
Kaçınma	2,071

5.4.3.4. Tek Yönlü Varyans Analizleri (One Way ANOVA)

Demografik değişkenlerin liderin algılanan güç tarzları ve çatışma yönetimi tarzlarına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 10. Yaş Değişkeninin Algılanan Güç Tarzlarına Etkisi

Değişken	Kareler Ortalaması	Frekans Dağılımı	Anlamlılık
Özdeşlik Gücü	1,19	2,88	0,07
Zorlayıcı Güç	1,27	3,46	0,04
Uzmanlık Gücü	0,05	0,20	0,82
Ödüllendirme Gücü	0,10	0,35	0,71
Meşru Güç	0,83	7,47	0,01

Anlamlılık için gerekli olan sig.< 0,05 ölçütüne zorlayıcı güç ile meşru güç uymaktadır. Buna göre 40 yaş ve üzeri yöneticiler daha çok zorlayıcı güç kullanmaktadırlar. Onları 20–29 yaş grubu izlemektedir. Zorlayıcı güce en az başvuran ise 30–39 yaş grubundakilerdir. Meşru güç açısından ise tersi bir durum söz konusudur. Buna göre 30–39 yaş grubu yöneticiler meşru güç kullanmaktadır. Bu grubu, 40 yaş ve üzeri, daha sonra 20–29 yaş grupları izlemektedir.

Bu örneklem grubu için; diğer bir değişken olarak öğrenim düzeyi, algılanan güç ve çatışma yönetimi teknikleri açısından, yaşın ise çatışma yönetimi teknikleri açısından yapılan incelenmesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugünün organizasyonlarının yok edici rekabet şartları altında hayatta kalabilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmelerinin insan faktörüne bağlı olduğu büyük ölçüde kabul gören bir yaklaşımdır. Bu nedenle insan faktörünün organizasyonun başarılı olması doğrultusunda çaba göstermesini sağlamak önem arz etmektedir. Ancak yöneticilerin organizasyonlarda bu çabayı ortaya çıkarmalarında bireysel, bireyler arası, kişi-grup, gruplar arası ve örgütler arasında söz konusu olabilecek çatışmalar bir engel teşkil etmektedir. Yöneticiler bu görevlerini başka başarı sağlayıcı faktörleri de ihmal etmeyerek otoriteyi de içine alan bir şekilde güç kullanarak yerine getirmeye çalışırlar. İşte yöneticilerin organizasyonlarda çatışmayı çözme ve çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirmelerinde kullanacakları güç kaynakları bu amaçları gerçekleştirmede belirleyici rol oynayacaktır.

Örgütsel güç, çatışmayı çözme mekanizmasıdır. Bu mekanizmayı harekete geçirecek olan da yöneticidir. Yönetici bunu genelde bir liderlik özelliği olarak sayılan başkalarını etkileyebilme becerisiyle yani güç araçlarını kullanmak suretiyle gerçekleştirecektir. Yöneticiler gerek kişileri veya grupları etkileyebilmeleri gerekse değişik çatışma düzeylerindeki çatışmayı çözme durumlarında önlerinde ödüllendirici, zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve özdeşlik olmak üzere beş güç kaynağını kullanabilirler. Ancak yöneticiler kullandıkları güç kaynaklarına karşılık astlarından veya personelden üç tür karşılık bulabilirler. Bunlar; verilen görevleri istekle, arzuyla kabul etme anlamına gelen “üstlenme”, astların veya personelin verilen görev konusunda bireysel olarak yöneticiyle aynı fikri paylaşmasa bile emir ve talimatlara uyması anlamına gelen “itaat etme” ve emir veya görevden kaçınma, itaatsizlik etme anlamına gelen “karşı koyma” tepkileridir.

Çatışmaları çözme ve personelin başarı yönlü çabaları için bu güç kaynaklarının iyi kullanılmalrı gerekmektedir. Yöneticilerin çatışmaları çözmede kullanacakları çatışmayı çözme yöntemleri problemin kaynağına bağlı olmalıdır.



Yöneticilerin uzmanlık ve karizmalarını güç kaynağı olarak kullanmaları astların görev ve emirleri memnuniyetle üstlenmelerini sağlamaktadır. Yöneticilerin yasal ve ödüllendirme güçlerini kullanmaları astların gönüllü olmasa bile asgari düzeyde emre itaatlerini sağlamaktadır. Oysa zorlayıcı gücün kullanılması, başka bir ifadeyle devamlı cezalandırma korkusunun bir araç olarak kullanılması astları itaatsizliğe, görevden kaçınmalarına neden olacaktır.

Yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını kullanırken dikkat etmeleri gereken bir diğer önemli konu, yöneticilerin kullandığını düşündüğü güç kaynağı veya kaynakları ile astların bunları farklı algılayabileceği hususudur. Örneğin, yönetici güç kaynağı olarak ödül (ödüllendirme gücü) ve ceza (zorlayıcı) gücü kullandığını düşünmekte ancak astların algılamaları farklı ise bu güç yöntemlerinin etkili olması beklenemez. Bu nedenle yöneticilerin astlara uyguladıkları güç kaynakları konusunda doğru izlenimler bırakmaları ya da astların algılamaları değiştirmeleri önemlidir.

Sonuç olarak yöneticiler, çalışanlarının örgütsel amaçlar istikametinde çaba göstermelerini sağlamak için onları motive edecek, verilen görevleri istekle yapmalarını sağlayacak uygun güç kaynağı ya da kaynaklarının kullanmaları örgütsel başarı için bir zorunluluktur.

KAYNAKÇA

ALGUADIŞ Işıl Meral, Ağustos-2005, “**Önlemek, Çözmek ve Yönetmek**”, Kaynak Dergisi, Sayı:23.

ASUNAKUTLU Tuncer & Safran Barış, 2004, “**Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma**”, Dokuz Eylül Ü. Sos. Bil. Enst. Dergisi Cilt:6, Sayı:1.

ASUNAKUTLU Tuncer & Safran Barış, 2005, “**Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma**”, Gazi Ü. İİBF. Dergisi, 7/1, 2005.

ATIKER Mustafa, 2006, **Çatışma**, Konya Tic.Odası Etüd Arş. Servisi Bilgi Notu, Sayı: 35.

BERLE Adolf, 1980, **İktidar**, Tur Yayınları, İstanbul.



- BUMİN** Birol,1990, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Ankara.
- CANMAN** Doğan, 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CARSTEN** K.W. De Dreu, Evers Arne, Beersma Bianca, Kluver Esther S. and Nauta Aukje, April-2001, **“A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace”**, Journal of Organizational Behavior.
- CEYLAN** Adnan, Ergin Ercan, Alpkın Lütüfihak, Temmuz 2000, **“Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2. Sayı.
- ÇAĞLAR** İrfan, 2002, **“Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 2.
- DAFT** Richard L., 1991, **Management**, The Dryden Pres, Orlando.
- EREN** Erol, 1984,**Yönetim Psikolojisi**, İÜ İşl. İktisadı Ens.Yay.İstanbul.
- GİDDENS** Anthony, 2000, **Sosyoloji**, Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara.
- KARİP** Emin, 1999, **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- KIREL** Çiğdem, 1998, **Örgütlerde Güç Kullanımı**, AÜ Yayınları No:1031, İİBF Yayınları No:113, Eskişehir.
- KIREL** Çiğdem, 2000-2001, **“Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”**, A.Ü İİBF Sosyal Bilimler Dergisi.
- KELLY** Jacinta, 2006,**“An Overview of Conflict”**, Dimensions of Critical Care Nursing, V.25, No.1.
- KOÇEL** Tamer, 1998, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul.
- MUCUK** İsmet, 1989, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul.
- ÖZALP** İnan, 1990, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Vergi Yayınları, Ankara.
- ÖZKALP** Enver & Kirel Çiğdem, 2003, **Örgütsel Davranış**, AÜ. Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:782, Eskişehir.
- PEKER** Ömer & Aytürk Nihat, 2002, **Yönetim Becerileri**, Yargı Kitapevi, Ankara.
- PFEFFER** Jeffry, 1995, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. S.Gül, Sabah Yayınları.
- PONDY** Louis R., (Sep.1967), **“Organizational Conflict: Concepts and Models”**, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2.
- RAHİM** M.Afzalur, 2002, **“Toward a Theory of Managing Organizational”**, International Journal of Conflict Management, Vol.13, No:3.



- RAVEN** Bertham, 1992, “**The Bases of Power: Origins and Recent Developments**”, Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington.
- RAVİD** Joyce, April 2006, “**Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed**” Harward Business Rewiew.
- REHBER** E., 2007, “**İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi**”, Çukurova Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- ROBBİNS** Stephan P., 1994, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi A. Öztürk, Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir.
- ROBBİNS** Stephen P., 1990, **Organization Theory Structure, Design, and Applications**, Third Edition Prence-Hall International Editions, Englewood Cliff/ New Jersey.
- SÖKMEN** Alptekin & Yazıcıoğlu İrfan, 2005, “**Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**”, Journal Of Commerce & Tourism Education Faculty, No: 1.
- ŞİMŞEK** M.Şerif, 2001, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya.
- TÜRNÜKLÜ** A. & Şahin İ. ,2004, “**13-14 Yaş Grubu öğrencilerin çatışma Çözme Stratejilerinin İncelenmesi**”, Türk Psikoloji Yazıları, 7(13).
- UTGUOĞLU** Aysun, 2002, “**Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma Güç İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**”, Anadolu Üniversitesi, SBE, Eskişehir.
- UYSAL** İsa, 2004, “**Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- WEBER** Max, 2005, **Sosyolojinin Temel Kavramları**, Çev. Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul.
- YALÇIN** Azmi & Erçen Esmeray, 2004, “**Yoğun, Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama**”, Çukurova Ü. SBE Dergisi, Cilt:13, Sayı:2.

İnternet Kaynakları

http://en.wikipedia.org/wiki/power_%29 Erişim:01.06.2006

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5089> Erişim:29.9.2005

www.evcimen.com/wht004.htm Erişim: 20.12.2006

http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitim_y%C3%B6netimi Erişim: 23.1.2007