



ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECTS OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES ON IMPRESSION
MANAGEMENT TACTICS: AN APPLICATION ON UNIVERSTY STUDENTS

A. Emin SERİN¹
M. Onur BALKAN²
Semih SORAN³

Öz

Bu çalışmanın amacı organizasyonlarda sürekli var olan çatışma ve çatışmanın yönetim stratejileri ile çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu anlamda bir kamu ya da özel sektör kuruluşunda çalışan 171 yüksek lisans öğrencisi üzerinde, çatışma yönetim stratejileri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada, Rahim tarafından geliştirilen Rahim Organizational Inventory II (ROCI-II) ve Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ve Basım (2006) tarafından Türkçeleştirilen İzlemin Yönetimi Taktikleri ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, korelasyon ve regresyon analizleri ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular, uzlaşmanın izlenim yönetimi taktiklerinden tehdit ve kendini sevdirmeye anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca, hükmetmenin, tehdit ve işe sahip çıkma ile tümleştirilmenin, kendini sevdirmeye işe sahip çıkma ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Kaçınmanın ise hiçbir izlenim yönetimi taktiği ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma yönetimi Stratejileri, İzlenim yönetimi,

Abstract

Conflict and conflict management is a permanent issue among organizations. The aim of this research is to find out the relation between conflict management strategies and impression management tactics. According to this point, we examine the relationship between conflict management strategies and impression management tactics on 171 master degree students who are currently working at public or private sector Company. In this research we use the Rahim Organizational Inventory II (ROCI-II) and an impression management tactics scale which is developed by Bolino ve Turnley (1999) and translated to Turkish by Basım (2006). We used correlation and regression analyses for evaluations. We found that, there is a relationship between cooperation factor, intimidation and self-promotion. In addition, domination factor between intimidation and job involvement, integration factor and self-promotion. There was no related factor with avoidance.

Key Words: Conflict, Conflict Management Strategies and Impression Management

¹ Yrd. Doç.Dr. ,Türk Hava Kurumu Üniversitesi, eminserin@hotmail.com

² Yrd. Doç.Dr. ,Türk Hava Kurumu Üniversitesi, onur.balkan@gmail.com, cep:532 644 99 06

³ Yrd. Doç.Dr. ,Özyeğin Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, İstanbul, semih.soran@ozyegin.edu.tr

1. GİRİŞ

Birey toplum içerisinde diğer kişi ve gruplarla sürekli olarak iletişim ve etkileşim içerisindedir. Bu iletişim ve etkileşim hayatın her parçasında bireyin davranışlarını etkiler ve doğal olarak yönlendirir. Bireyin sergilediği bu davranışlar, diğer insanlar üzerinde bir etki bırakır ve kendisi hakkında bir izlenim oluşturur. Birey, diğer insanlar üzerinde izlenim oluşturmaya yönelik davranışlarını bilinçli veya bilinçsiz şekilde yapabilir. Bu davranışlar sonucunda elde edilen izlenimler, birey ve etki kurulmaya çalışılan kişi veya kişiler arasındaki ilişkinin yönünü ve bu çerçevede kişiler arasında alınacak kararları belirlemede önemli bir rol oynar. Bu nedenle birey bu davranışları sergileyerek kendi arzu ve isteklerini gerçekleştirecek bir izlenim ortamı oluşturmaya çalışır ve davranışlarını bu çerçevede yönlendirir. İzlenim yönetimi adı altında incelenen bu davranışlar, sosyal yaşam içerisinde yer edinmeye çalışan bireylerin uyguladıkları taktikleri meydana getirir.

Bu anlamda izlenim yönetimi, başka insanlar üzerinde amaçlanan etkiyi bırakmak amacıyla sergilenen davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda bireyler, karşısındaki kişi tarafından algılanmak istedikleri imajı oluşturabilmek amacıyla, insanların bazılarında belirli özelliklerin gösterirken; bazılarında da daha farklı özelliklerini ön plana çıkaracak şekilde davranabilirler. İzlenim yönetimi, bireylerin karşısındaki bireylerin kendileri hakkında oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalışma süreçlerini ifade eder. Çünkü bireylerin başkaları hakkında edindikleri izlenimler, onları nasıl algıladıklarını, değerlendirdiklerini ve davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca bireyler karşısındaki bireylerin gözünde belirli bir izlenim kalıbı oluşturmak için o yönde davranabilmektedirler (Leary, Kowalski, 1990).

Organizasyon içerisinde bireyler arasındaki ilişkilerde izlenim yönetimi, işleyen sürecin doğal bir unsuru olarak kabul edilebilir. İnsanlar daha kolay ve kısa vadede amaçlarına ulaşmak için bu taktikleri çalışma arkadaşlarına veya yönetim kademesindeki insanlara karşı kullanmaktadırlar. Amaçlar çeşitlilik göstermekle beraber bireyin kendisi için faydalı olacağını düşündüğü her durum için (terfi, halkça tutulma, bireysel tatmin, vb.) bu taktikleri uyguladığı görülmektedir. Her ne amaçla olursa olsun bu davranışlar, karşıdaki kişinin statüsü, konumu ve genel mizacı göz önünde tutularak sergilenmekte ve zaman içerisinde değişiklik gösterebildiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda izlenim yönetimi kavramının tanımlanması ve çerçevesinin çizilmesinin yanında, diğer kavramlarla ilişkilerinde tam bir sınır çizilemediği görülmektedir. Örneğin bireyin sergilediği birtakım davranışların; örgütsel vatandaşlık, çatışma vb. kavramlar altında da ele alınabilmektedir. İzlenim Yönetimi ile ilgili

başlayan çalışmalar, sonrasında örgütler ve sosyal topluluklara ilişkin alanlara yansımış ve bu kapsamda dünyada olduğu gibi ülkemizde de araştırma konusu olmuştur.

Çatışma günlük hayatın bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda çatışma ise küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin hızlı değişimi ile görmezden gelinmeyecek bir konuma yerleşmiştir. İş gücü özelliklerinin farklılaşması çatışmanın kaçınılmazlığını ortaya koymaktadır. Gerek demografik gerekse tutum olarak birbirinden çok farklı bireylerin aynı çalışma ortamını paylaşmaları çatışmanın doğasını oluşturmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde öncelikle izlenim yönetimi ve stratejilerini, ikinci bölümde ise çatışma yönetimi taktikleri ele alınacaktır. Mevcut çalışmada çatışma yönetimi stratejileri ile çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

İzlenim Yönetimi sadece çalışanlar açısından değil yöneticiler açısından da son derece önemli ve yaygın bir kavramdır. Tüm çalışanlar birbirleri ile etkileşim ve iletişim içerisindedir ve tüm çalışanlar izlenim yönetimi taktiklerinin kullanıcı ve maruz kalıcı boyutlarında aktör durumundadırlar. Bu durum, konuya ilişkin olarak daha genelleşebilir bulgulara ulaşma ve karşılaştırmalar yapabilme açısından çalışanların çatışma-izlenim yönetimi araştırmaları çerçevesinde önemli bir grup haline getirmektedir.

Alan yazındaki boşluğu doldurmak amacıyla tasarlanan bu çalışmada, çalışanlardan toplanan veriler ışığında, çatışma çözme stratejilerinin izlenim yönetimi taktiklerini nasıl etkilediği ortaya konulmuştur.

2. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi başka insanların kendileri hakkındaki izlenimlerini etkilemeye çalışması sürecidir (Gardner, 1992). İzlenim yönetimi genel anlamda, bireylerin karşı taraf üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye veya değiştirmeye çalıştıkları bir süreç, ya da başkalarına iletilen bilgiler yoluyla onların algılarını veya tutumlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak adlandırılabilir (Basım vd., 2006).

İzlenim yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmalar, 1959'da sosyolog Erving Goffman ile başlamıştır (Basım ve Tatar, 2008). Goffman'ın çalışmaları, izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmaktadır (Doğan, Kılıç,2009). Goffman, bireylerin temel güdeleri ve kişilik özelliklerini algılamak için sosyal davranışlara odaklanmanın daha doğru olacağını ileri sürmüştür (Özdemir, 2006). 1960'lardalaboratuvararaştırmalarında, gerçek ilişkilere ilişkin verileri gözlemlemek amacıyla, izlenim yönetimi davranışlarını eleme ya da

kontrol etme ihtiyacı duyulmuştur. 1970'lerde izlenim yönetimine ilişkin bilgilerin artmasıyla davranışlar üzerinde etkisi kabul edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde izlenim yönetimi, laboratuvar merkezli, deneysel sosyal psikoloji araştırmalarında yaygın olarak incelenmiştir. 1980'lerin ortasında, işletmeler ve sosyal topluluklara ilişkin araştırmalarda ele alınmaya başlamıştır. Bu dönemde izlenim yönetimi artık işletme içerisinde ve sosyal bağlamda sıklıkla kullanılan doğal bir davranış biçimi olarak kabul edilmiş, hatta etkili iletişimin ana unsurlarından biri olarak görülmüştür (Özdemir, 2006).1990'lı yılların başlarında işletme literatüründe ilgi uyandırmaya başlayan, bireyler ve örgütler için negatif ve pozitif etkileri olan sosyal ilişkileri yönetmeyi ifade eden bir kavramdır (Akdoğan, Aykan, 2008). İzlenim yönetiminin temel gayesi, kişilerin belirli hedefleri elde etmesinde bu hedeflerle dayanan izlenimlerle ilişkili bilginin yönlendirilmesiyle çevresel izlenimlerin yönetilmesidir (Çetin, Basım, 2010). İzlenim yönetimi konusunda literatürde çeşitli taktikler öne sürülmektedir. Bu çalışmada, işletmelerde sıkça kullanılan, Jones ve Pittman (1982) tarafından sınıflaması yapılan ve Bolino (1999) tarafından ortaya konan taktikler esas alınmıştır. Bunlar: niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, tehdit etmeye, örnek davranışlar sergilemeye ve kendini acındırma olarak adlandırılmaktadır.

Kendini sevdirmeye: Kendini sevdirmeye taktiği en temel ve en yaygın izlenim yönetimi taktiğidir (Meydan, 2011). Sosyal anlamda diğerleri tarafından sevilmenin birçok iyi yönü bulunmaktadır (Leary, 1996). Bu strateji, Sevimli görünmek adına dalkavukluk ve iyilik yapmak olarak tanımlanabilir (Crane ve Crane, 2002). Bu taktik, saldırgan izlenim yönetimi taktiklerindedir ve paylaşılan amaç diğer çalışanlara çekici görünmektir. Bu yüzden çekicilik yönetimi olarak da adlandırılabilir (Schokker, 2007).

Niteliklerini tanıtmaya: Bu taktik, kişilerin kabiliyetleri boyutunda ve özel yetenekler açısından, kişisel olarak yetenekli ve yeterli olarak görülmelerini sağlamaya yönelik çabalardır (Rosenfeld vd., 1995). Böylece hem karşı tarafın saygısını kazanmak, hem de “terfi etmeye” veya “ücret artışı” gibi çıkarların elde edilmesinde, bunları hak eden kişi olduğunu göstermeye dair çabaları kapsamaktadır (Basım ve Tatar, 2006). Bazı işlere gönüllü olma ve diğerlerine yardım etmeye, çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini göstermelerine fırsat tanır. Bu gibi davranışlar niteliklerini tanıtmaya stratejisi tarafından motive edilir (Bolino, 1999).

Örnek davranışlar sergilemeye: Bu taktik bireylerin işe adanmış gibi görünmek için görevlerinin üzerinde ve ötesinde çalışmalarını (Turnley, Bolino, 2001). Bu taktiği benimseyen kişi çalışma ortamında mesaiye erken gelen, evine sürekli iş götüren, zorunlu

olmadıkça izin almayan ve işiyle özdeşleşmiş bir çalışan izlenimi yaratmak arzusundadır (Rosenfeld vd., 1995; Basım ve Tatar, 2006).

Tehdit etme: Turnley ve Bolino (2001)' e göre bireyler göz korkutucu veya tehditkâr görünerek diğerlerinin onları tehlikeli olarak görmelerini isterler. Tehdit etme taktiğini kullanan kişi, tehlikeli bir kişi olarak görülmek suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışmaktadır (Rosenfeld vd., 1995; Basım ve Tatar, 2006).

Kendini acındırma: Başkalarının gözünde muhtaç görünmek için yetersizlik göstermek olarak tanımlanabilir (Crane ve Crane, 2002). Bu taktik aynı zamanda, ağır bazı sorumluluklardan kurtulmak ve muhtemel başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için de kullanılabilir (Basım ve Tatar, 2006).

İzlenim yönetimi taktiklerini kullanırken hassas olunması gereken birkaç husus bulunmaktadır. Çalışan karşı taraf üzerinde oluşturmak istediği izlenim konusunda gerçekçi olmalı ve bu davranışta bulunurken sonuçlarını düşünerek hareket etmelidir. Ayrıca birey, izlenim yönetimi taktiklerinden hangisini kullanacağına karar verirken, karşı taraf ve içinde bulunulan durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Böylece en uygun taktiği seçebilir (Doğan, Kılıç, 2009).

3. Çatışma Yönetim Stratejileri Ve İzlenim Yönetimi

Çatışmanın genel bir tanımı olmasa da tanımların birçoğunda iki nokta değerlendirilmelidir. Bunlardan birincisi düşünceler arasındaki farklılıklar, ikincisi; bu düşünceler arasındaki anlaşmazlıklardır (Ayas vd., 2010). Organizasyonların içinde meydana gelen çatışmalar, yöneticilerin en fazla uğraştıkları, zamanlarının önemli bir bölümünü ayırdıkları konulardan biridir (Baykal, Kovancı, 2008). Organizasyon çatışma ve anlaşmazlıkların doğuşu açısından verimli bir ortamdır. Değişik kişilik, davranış, ihtiyaç, inanç, değer, beklenti değerlere sahip insanların işletme bünyesinde çatışması kaçınılmazdır (Moghaddam ve diğerleri, 2013) Çatışma, bilinen en eski iletişim sorunlarından biri olarak göze çarpmaktadır. Çatışma konusundaki ilk katkıların çoğu filozoflar ve sosyologlar tarafından yapılmıştır. Son yıllarda ise yönetim bilimciler de bu konuya ilgi duymaya başlamıştır (Çelik, 2011). Çatışmanın kesin bir tanımı yapmak oldukça zordur, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Akçakaya, 2003). Bireylerin/ tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında

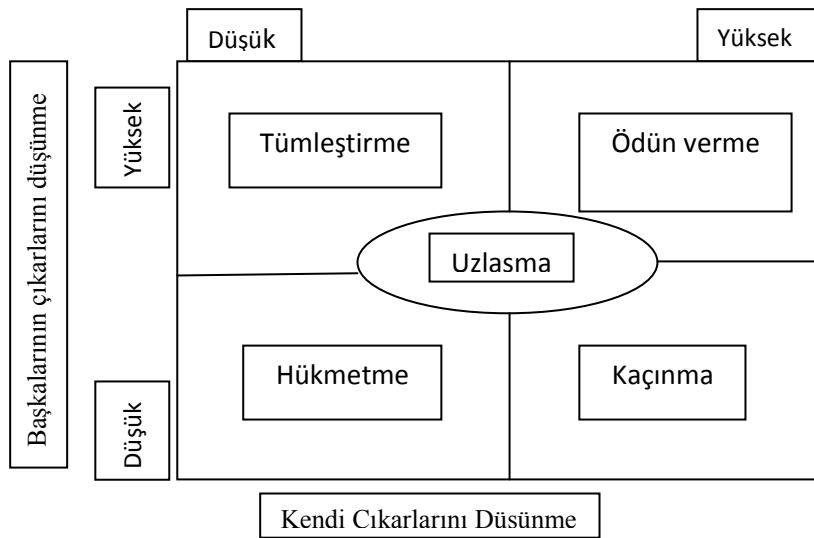
farklılıklar olduğu sürece çatışmalar kaçınılmazdır (Yılmaz, Öztürk, 2011).Çatışmanın birçok farklı tanımı yapılmış ve bu tanımların her biri, kavramın çeşitli yönlerine odaklanmış olmasıyla birlikte; yukarıda yer verilen tanımlar dikkatle incelenirse, bazı ortak noktalar tespit edilebilir. Bu ortak notalar; uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlama, karşıtlık, birbirine ters düşme ve benzer ifadelerdir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında; söz konusu ortak kavramların aslında, çatışmayı oluşturan temel unsurlar olduğu iddia edilebilir (Topaloğlu, Boylu, 2006).Çatışmada önemli olan farklılıkların giderilmesi ve işletmelerin temel yetenekleri üzerine odaklanması sağlamaktır. Bugün çatışma, günümüz işletmelerinin karşılaştıkları en önemli problemlerden birisidir. İnsan kaynaklarının tam performanslı kullanılmamasının bir nedeni de budur.

Yapılan araştırmalar; liderlerin zamanlarının yaklaşık beşte birinden çoğunu örgüt içi çatışmaların çözümüne veya sonrasında yaşanan olumsuzlukları gidermeye ayırdıklarını göstermektedir. Liderler aynı zamanda; kaynakların paylaşımı, işletme içi görevlerdeki inisiyatif, kişisel ve kurumsal amaçlardaki farklılık, çalışanların anlayış ve değerlerindeki farklılık, bireysel statü ve altyapı dengesizlikleri ve iletişimde yaşanan sorunlar gibi birçok problemi ve bunların neden olduğu çatışma kaynaklarını da dikkate almalıdırlar (İbicioğlu, 2001). Çatışmaların en önemli nedeni olan farklılıkların, işletmenin faydasına olabilmesi ya da etkinliğine ve gelişmesine katkıda bulunabilmesi, çatışmaların etkin şekilde yönetilmesine bağlıdır. Modern yönetim anlayışı tarafından ortaya atılan bu bakış açısı çerçevesinde gelişen çatışma yönetimi, çatışmaların bastırılması ya da tamamen yok edilmesi yerine, işletme içindeki farklı yoğunluktaki çatışmalara müdahale edilerek, örgüt için optimum bir çatışma düzeyinin sağlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Akkirman, 1998).“Çatışma” kelimesinin kötü bir tınısı olsa da, çatışmanın yönetim şekli yıkıcı ya da yapıcı olmasına neden olabilir (Gülüşeli, Hacıfazlıoğlu, 2009).

Çatışmaların pozitif ya da negatif olarak sonuçlanması, çatışmanın nasıl ele alındığı ve çözümüne yönelik hangi yaklaşımların sergilendiğiyle doğrudan ilişkilidir (Şahin, Basım, Çetin, 2009).Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak harekete geçmesidir. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı taraflar arasında bir uzlaşma ya da barış sağlamak olabileceği gibi bir tarafın baskın gelmesini sağlamakta olabilir. (Arslantaş, Özkan, 2012).Organizasyonlar, çeşitli faaliyetlerde bulunan birey ya da grupların ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve perspektiflerinin ortaya çıkmasıyla oluşan yapılardır. Bu yapı

içerisinde oluşan ilişkiler bazen karmaşık olmakta ve örgütlerde çatışmalara yol açmaktadır. Bu bakımdan çatışma yönetimi; organizasyonda yer alan birey ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun giderilmesine yönelik eylemler dizisi olarak geçmektedir (Bakan ve diğerleri). Organizasyonel çatışmanın yönetimi üzerine yapılan çalışmalar iki yönde ilerlemiştir. Bazı araştırmacılar çatışmanın kaynağını belirlemek için organizasyonun çeşitli seviyelerindeki çatışmanın miktarını ve yoğunluğunu ölçmeye çalışmışlardır. Bu çalışmalarda, çatışmanın kaynağının değiştirilerek ciddi miktardaki çatışmanın organizasyonun etkinliğini arttıracakı ima edilmiştir. Diğer araştırmacılar, organizasyonun katılımcıları ile onların problem çözümünün kalitesi veya sosyal sistem hedeflerine olan katkıları ile çeşitli kişiler arası çatışma ile başa çıkma stillerini ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Bu tartışmaların ışığında çatışma yönetiminin doğasını anlamak için çatışmanın miktarı ile çatışma ile başa çıkma stratejilerinin arasında farkı iyi anlamak gerektiği ortaya çıkmıştır (Rahim, 2002).

Beş bölümlü kişiler arası çatışma yönetim stratejilerini (Tümleştirme, Ödün verme, Hükmetme, Uzlaşma ve Kaçınma) ilk olarak Blake ve Mouton (1964) ortaya atmıştır. Rahim ve Bonoma (1979) çatışma yönetim tiplerini kendi çıkarlarını düşünme ve başkalarının çıkarlarını düşünme olarak iki boyutta farklılaştırmıştır. İlk boyut kişinin kendi çıkarlarını tatmin etme derecesini, ikincisi ise başkalarının çıkarlarını tatmin etme derecesini açıklar. Bu iki boyutun kombinasyonu Şekil 1’de görülen beş tip çatışma yönetim stratejilerini ortaya çıkarır (Rahim, 2002).



Şekil 1: Çatışma Yönetim Stratejileri İçin İki boyutlu Model

Tümleştirme: Problem çözme ile ilişkilendirilir, problemin teşhisi ve yerinde müdahale etmek gibi. Bu stratejinin kullanımı açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif arayışı karşılıklı tarafların kabul edebileceği etkin bir çözüm için farklılıkları incelemeyi içerir (Rahim, 2002). Ayrıca, bu strateji görev ve ilişki çatışma seviyesini düşürür (Friedman et al., 2000).

H1: Tümleştirme ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır

Ödün Verme: Bu strateji, karşı tarafın çıkarlarını tatmin etmek için farklılıkları önemsememek ve ortak noktaları vurgulamayı öne çıkarır. Ödün veren insan kendi çıkarlarını değil karşı tarafın çıkarlarını önemser (Rahim, 2002).

H2: Ödün Verme ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır

Hükmetme: Bu strateji, kazan-kaybet odaklıdır veya kazanan tarafın pozisyonuna zorlayıcı davranışları içerir. Baskın ya da rekabetçi birey hedefine ulaşmak için her şeyi yapar bu esnada karşı tarafın çıkarlarını ve beklentilerini görmezden gelir (Rahim, 2002).

H3: Hükmetme faktörü ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır

Kaçınma: Kaçınma stratejisi, geri çekilme, suçu başkasına atma veya yana kaçma ile ilişkilendirilir. Kaçınan birey hem kendisinin hem de diğerlerinin çıkarlarını tatmin etmede başarısız olur (Rahim, 2002).

H4: Kaçınma faktörü ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır.

Uzlaşma: Bu strateji, ver-al stilini temsil eder. Tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak amacıyla bazı şeylerden vazgeçmesi ile ortaya çıkar (Rahim, 2002).

H5: Uzlaşma ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır.

Literatür incelendiğinde, çatışma yönetimi stratejileri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiyi açıklayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma bu boşluğu doldurmak üzere yapılmıştır. Çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler yoğunlukla insan odaklıdır. Çatışmanın doğası karşılıklı iki tarafın çıkarlarının kesişmemesi ya da uyuşmaması neticesinde ortaya çıkan anlaşmazlıkları belirtir. Çatışmanın çözümü ise literatürde özellikle Rahim ve arkadaşları (2002) tarafından ortaya atılan beş farklı yöntem ile ifade edilmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri kullanıcıları tarafından karşı tarafın bireye dönük algısını yönetmeye yöneliktir. Çalışanların özellikle çalıştıkları ortamda karşı tarafı etkilemek üzere kullandığı bu taktikleri çatışma ortamında daha sık kullanma olasılığı yüksektir. Özellikle

tarafı kazanma amacıyla ya da kendisini haklı göstermek yada karşı tarafı sindirmek için bu taktikleri kullanabilirler. Araştırmamızda bu olasılıklar üzerinde duracağız.

4. Yöntem

Örnekleme

Araştırmanın örneklemini bir üniversitesinde Yüksek Lisans yapan 172 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan tüm öğrenciler bir kamu ya da özel kuruluştadır çalışmaktadır. Dağıtılan anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmış ancak 21 anket formu hatalı veya eksik doldurulduğundan dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Toplam 151 anket formu geçerli olarak kullanılmıştır.

Ölçekler

Araştırma kapsamında bir adet anketle veri toplanmıştır. Anket iki ayrı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklerin Çatışma yönetim stratejilerine ilişkin sorular sorulmuş; diğer bölümde ise deneklerin kullandıkları İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirliği (cronbach alfa) 0.880 (%88) bulunmuştur.

İzlenim Yönetimi: Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ve Basım (2006) tarafından Türkçeleştirilen İzlemin Yönetimi Taktikleri ölçeğidir. Ölçek, bir organizasyonda çalışanlar tarafından muhtemel olarak kullanılacak izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik, 5 basamaklı Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) tipinde 22 soru içermektedir. Ölçeğin güvenilirlik (cronbach alfa) 0.83 bulunmuştur.

Çatışma Yönetim Stratejileri: Deneklerin kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri yönelik olarak belirtilen ifadeler Rahim tarafından geliştirilen Rahim Organizational Inventory II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçe beş çatışma yönetim stratejisini (problem çözme, uzlaşma uyma, zorlama ve kaçınma) ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 28 sorudan 7 soru problem çözme, 6 şar soru uyma ve kaçınma, 5 soru zorlama, 4 soru uzlaşma tarzı ile ilgilidir. Ölçekte 5’li Likert Ölçeği (1=Her zaman, 5= Hiçbir zaman) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik (cronbach alfa) 0.84 bulunmuştur.

Ölçeklerin Geçerliliği

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere SPSS 20 programı ile ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin ilk kısmında Çatışma Yönetim Stratejileri ölçeği değerlendirilmiştir.“Varimax” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak

yapılan faktör analizinde, öncelikle verinin analize uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0.738 olarak bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0.001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Analiz sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %69.034'ünü açıklayan 4 faktör bulunmuştur.

Ölçekte, varyansın % 25.97'sini açıklayan faktör "Uzlaşma" olarak adlandırılmış (özdeğer = 3.25) ve beş maddeden oluşmaktadır. "Hükmetme" olarak adlandırılan ikinci faktör toplam varyansın %18.23'ünü açıklamaktadır (özdeğer= 2.56). "Tümleştirme" olarak adlandırılan üçüncü faktör toplam varyansın % 12.97'sini açıklamaktadır (özdeğer= 1.32). Toplam varyansın % 11.84'ünü açıklayan son faktör "Kaçınma" olarak adlandırılmıştır (özdeğer= 1.14).

Tablo 1: Çatışma Yönetimi Stratejileri Faktör Analizi

Çatışma Yönetimi Stratejileri				
	Uzlaşma	Hükmetme	Tümleştirme	Kaçınma
S4	0.858			
S12	0.780			
S20	0.758			
S7	0.758			
S1	0.749			
S17		0.857		
S24		0.847		
S14		0.771		
S8			0.838	
S19			0.825	
S11				0.843
S3				0.788

Ölçeğin ikinci kısmında yer alan İzlenim Yönetimi Taktikleri ölçeği faktör analizinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Bu amaçla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0.774 olarak bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0.001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Analiz sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın % 65.069'ünü açıklayan 3faktör bulunmuştur. Ölçekte, varyansın % 25.50'sini açıklayan faktör "Tehdit" olarak adlandırılmış (özdeğer = 3.65) ve dört maddeden oluşmaktadır. "Kendini sevdirmeye" olarak adlandırılan ikinci faktör toplam varyansın %22.42'sini açıklamaktadır (özdeğer= 1.76). "İşe sahip

çıkma” olarak adlandırılan üçüncü faktör toplam varyansın % 17.13’ ünü açıklamaktadır (özdeğer= 1.08).

Tablo 2: İzlenim Yönetimi Taktikleri Faktör Analizi

İzlenim Yönetimi Taktikleri			
	Tehdit	Kendini Sevdirmeye	İşe sahip Çıkma
P21	0.818		
P8	0.794		
P13	0.747		
P7	0.747		
P16		0.746	
P1		0.730	
P14		0.720	
P9		0.711	
P2			0.816
P5			0.812

5. Bulgular

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyonları tablo-3’te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çatışma yönetimi stratejileri değerlendirmelerinden uzlaşmanın izlenim yönetimi taktiklerinden tehdit ve kendini sevdirmeye ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca, hükmetmenin, tehdit ve işe sahip çıkma ile tümleştirmenin, kendini sevdirmeye ile işe sahip çıkma ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Kaçınmayı ise hiçbir izlenim yönetimi taktiği ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır.

Tablo 3: Korelasyonlar

Değişken	1	2	3	4	5	6	7
1.Uzlaşma	(.81)						
2.Hükmetme	0.00	(.92)					
3.Tümleştirme	-0.00	0,1	(0,91)				
4.Kaçınma	0,00	-0,01	0,16*	(.75)			
5.Tehdit	-0,15*	0,29**	-0,08	0,11	(.81)		
6.Kendini sevdirmeye	0,32**	0,12	-0,25**	-0,59	-0,01	(.96)	
7.İşe Sahip Çıkma	0,094	0,25**	0,29**	0,11	,20**	0,07	(.91)

** p<.01, *p<.05

Regresyon analizi sonuçlarına göre, tehdit etme boyutu hükmetme ($\beta = 0.29$, $p < 0,001$) ile pozitif ilişkiye sahiptir. Buna göre tehdit tüm çatışma yönetimi boyutları üzerinde en düşük ilişkili faktördür. Kendini sevdirmeye boyutu, uzlaştırma boyutu üzerinde pozitif ($\beta = 0.34$, $p < 0,001$), tümleştirme boyutu üzerinde negatif ilişkiye sahiptir ($\beta = -0.26$, $p < 0,001$). İşe sahip çıkma boyutu, hükmetme ($\beta = 0.28$, $p < 0,001$), tümleştirme ($\beta = 0.31$, $p < 0,001$) faktörleri ile ilişkilidir. Hiçbir izlenim yönetimi taktiği kaçınma boyutu ile ilişkili değildir.

Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez 1 (Uzlaşma faktörü ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır), Hipotez 2 (Hükmetme faktörü ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır) kabul edilirken, Hipotez 3 (Tümleştirme faktörü ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır) kısmen kabul edilmiştir, Hipotez 4 (Kaçınma faktörü ile İzlenim yönetimi stratejileri arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

Tablo 4: Regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Tehdit	Kendini Sevdirmeye	İşe Sahip Çıkma
	β	B	β
Uzlaşma	0,29**	.34***	-0,08
Hükmetme	0,02	,66***	,28***
Tümleştirme	0,01	-0,26***	,31***
Kaçınma	-0,01	,11	-14
ΔR^2	0,959	0,531	0,162
ΔF	743,877***	34,547***	5,927***

** p<.01, *p<.05

6. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı, çatışma yönetim stratejileri ile bireylerin kullandığı izlenim yönetimi taktiklerin ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Elde edilen bulgular, çatışma yönetimi stratejilerinin; “Uzlaşma” (özdeğer = 3.25), “Hükmetme” (özdeğer= 2.56), “Tümleştirme” (özdeğer= 1.32), “Kaçınma” (özdeğer= 1.14) olarak beş maddeden oluştuğunu, izlenim yönetimi taktiklerinin; “Tehdit” (özdeğer = 3.65), “Kendini sevdirmeye” (özdeğer= 1.76), “İşe sahip çıkma” (özdeğer= 1.08) olmak üzere üç maddeden oluştuğunu ortaya koymuştur.

Korelasyon analiz bulgularında, uzlaşmanın izlenim yönetimi taktiklerinden tehdit ve kendini sevdirmeye ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca, hükmetmenin; tehdit ve işe sahip çıkma ile tümleştirmenin; kendini sevdirmeye ile işe sahip çıkma ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Kaçınmayı ise hiçbir izlenim yönetimi taktiği ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır.

Regresyon analizi bulgularında, çatışma yönetim stratejileri ile izlenim yönetimi taktiklerinin bazı faktörler açısından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kendini sevdirmeye faktörü ile uzlaşma faktörü pozitif ($\beta = 0.34$, $p < 0,001$). Bu sonuç bize uzlaşma ortamı içerisinde çalışanların karşı tarafa kendisini daha iyi gösterme çabası ön plana çıkmaktadır. Uzlaşmadan

en optimum şekilde çıkmanın bir yolu olarak bu taktik benimsenebilir. Bir diğer boyut, kendini sevdirmeye ile tümleştirme boyutu üzerinde negatif ilişkiye sahiptir ($\beta = -0.26$, $p < 0,001$). Tümleştirme genel anlamda problem çözmeye odaklıdır, farklılıkları inceler, kendini sevdirmeye ile arasında negatif ilişkinin sebebi kendini sevdirmenin bu strateji için doğru bir taktik olmamasıdır. Özellikle kendini sevdirmenin çok samimi olmayan bir ortam yaratma olasılığı çatışma ortamında pek tercih edilmeyen bir özelliktir.

Tehdit etme boyutu hükmetme ($\beta = 0.29$, $p < 0,001$) ile pozitif ilişkiye sahiptir. Hükmetme stratejisi doğası gereği baskın karakter içerir. Tehdit etme faktörü ile olan ilişkisi bu faktörün çalışanların diğerleri üzerinde üstünlük sağlama çabası ile örtüşmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. İşe sahip çıkma boyutu, hükmetme ($\beta = 0.28$, $p < 0,001$), tümleştirme ($\beta = 0.31$, $p < 0,001$) faktörleri ile ilişkilidir. İşe sahip çıkma boyutunun hükmetme ve tümleştirme gibi daha baskın faktörlerle ilişkili olması bu boyutun çalışanın işine olan bağlılığını gösterme çabaları ile örtüştüğü değerlendirilmektedir. Kaçınma faktörü ile izlenim yönetimi taktikleri arasında ilişki tespit edilememiştir.

Tüm bu bulguların yanında çalışmamızın bazı sınırlılıklar içerdiğini de belirtmeliyiz. Bu sınırlılıklardan birincisi elde edilen sonuçların genelleştirilmesinde yaşanabilecek sorundur. Zira araştırmada kullanılan örneklem bir kamu veya özel şirkette çalışan yüksek lisans öğrencilerini kapsamaktadır. Dolayısıyla, örneklem grubunun sadece yüksek lisans öğrencilerinin değil üniversite ya da ülke çapında daha geniş tutulduğu çalışmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkânı sağlayacaktır. Bir diğer sınırlılık ise verilerin kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığıdır. Sonrasında yapılacak çalışmalarda özellikle öz kendilik algısının çatışma yönetimi stratejilerine etkileri incelenebilir. Bu şekilde bir çalışma farklı bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akçakaya, Murat, (2003), Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi, Kamu-İş; C: 7, S: 2, 1-27
- Akdoğan, Asuman, Ebru Aykan, (2008), İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan akademisyenlerin İzlenim yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Yönetim, Yıl:19, Sayı:60, 6-21
- Akkirman, Ali Deniz, (1998), Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:13, Sayı: II, 1-11
- Arslantaş, H.İsmail, Metin Özkan, (2012), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:20 No:2 555-570
- Ayas, Tuncay, Metin Deniz, Mücahit Kağanb, M. Fuat Kenç, (2010), An Investigation Of Conflict Resolution Strategies Of Adolescents, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 3545–3551

- Bakan, İsmail, A. Melih Eytmiş, Burcu Erşahan, İnci F. Doğan, Gökhan Bulunmaz, (2011), Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açılımları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, Şubat, 1-31
- Basım, H. Nejat, İlker Tatar, Nesrin Hisli Şahin, (2006), İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği, Türk Psikoloji Dergisi, 21 (58), 1-14
- Baykal, Kazım, Ahmet Kovancı, (2008) Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, (21-38)
- Bolino, Mark C., (1999), Citizenship And Impression Management: Good Soldiers Or Good Actors?, Academy of Management Review, Vol. 24. No, 1.82-98.
- Crane, Erinn, Frederick G. Crane, (2002), Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings, Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry, Spring, 25-34
- Çelik, Akın (2011), Spor Kulübü Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:19 No:2, 623-636
- Çetin, Fatih, H. Nejat Basım, (2010), İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 256 Sayı: 35, ss.255-269
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç, (2009), Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 53-83
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. and Tsai, C.J. (2000), "What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress", International Journal of Conflict Management, Vol. 11 No. 1, pp. 32-55.
- Gardner, William L., (1992), Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management, Organizational Theory, cilt? 33-46
- Gümüşeli, Ali İlker, Özge Hacifazlıoğlu, (2009), Globalization and Conflict Management in Schools, Cypriot Journal of Educational Sciences. 4, 183-198
- İbicioğlu, Hasan, (2001), "İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, Ocak, s.99-111
- Jones, E.E & Pittman, T.S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation, Psychological Perspectives On The Self, pp.231-262.
- Meydan, Cem Harun, (2011), Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim, 6(2), 287-307
- Moghaddam, Abolfazl Ghadiri, Maryam Shahrestani, Zahra Hamrah, Nahid Mohammadi, S. Tahereh MehrabanKhou, (2013), The Relationship Between Managers' Ethical Values And Conflict Management Strategies: Evidence From Tehran Stock Exchange, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, VOL 4, NO 12, 450-458
- Rahim, M. Afzalur, (2002), Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No.3, 206-235
- Schokker, Merel M.C., (2007), The Use Of Impression Management Tactics in Groups Overtime and The Effect on The Interpersonal Outcomes of Liking, Competence and Performance, University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht, Master of Organizational Change and Consultancy
- Şahin, Hisli Nesrin, H. Nejat Basım, Fatih Çetin, (2009), Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı, Türk Psikiyatri Dergisi; 20(2):153-163

- Topaloğlu, Cafer, Yasin Boylu, (2006), Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme, Muđla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke) Sayı 16
- Turnley, William H., Mark C. Bolino, (2001), Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 2, 351-360