

TC.
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE GÜCÜN
KULLANIMI VE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
Mehmet ÇOLAK

DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr. Mehmet DENİZ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak hazırlanmıştır

MALATYA 2007

TC.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE GÜCÜN
KULLANIMI VE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN
MEHMET ÇOLAK**

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MEHMET DENİZ**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak hazırlanmıştır**

MALATYA 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı bilim uzmanlığı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

.....

Üye

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

.....

Üye

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2007

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Enstitü Müdürü

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1.1. GÜCÜN TANIMI.....	6
1.2. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	11
1.2.1. Otorite-Güç İlişkisi.....	12
1.2.2. Yetki-Güç İlişkisi.....	16
1.2.3. Kuvvet-Güç İlişkisi.....	20
1.2.4. Etkileme-Güç İlişkisi.....	21
1.3. GÜÇ KAYNAKLARI	22
1.3.1. Ödüllendirme Gücü	25
1.3.2. Zorlayıcı Güç.....	26
1.3.3. Yasal Güç.....	28
1.3.4. Uzmanlık Gücü.....	29
1.3.5. Özdeşlik Gücü.....	30
1.4. GÜCÜN YÖNETİMİ.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI VE YÖNETİMİ

2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI.....	37
-----------------------------	----

2.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER.....	38
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	38
2.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	39
2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	39
2.3. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI.....	41
2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	42
2.3.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma.....	42
2.3.3. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışma.....	43
2.3.3.1. Dikey Çatışma.....	44
2.3.3.2. Yatay Çatışma.....	44
2.3.3.3. Hat-Kurmay Çatışması.....	44
2.3.4. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma.....	45
2.3.4.1. Bireysel Çatışma.....	46
2.3.4.2. Bireyler Arası Çatışma.....	46
2.3.4.3. Kişi-Grup Çatışması.....	47
2.3.4.4. Gruplar Arası Çatışma.....	47
2.3.4.5. Örgütler Arası Çatışma.....	49
2.4. ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	49
2.4.1. Ortak(karşılıklı) Görevde Bağlılık.....	49
2.4.2. Tek Göreve Bağlılık.....	50
2.4.3. Yüksek Yatay Ayırım.....	50
2.4.4. Kıt Kaynaklara Genel Bağlılık.....	51
2.4.5. Düşük Resmiyet.....	51
2.4.6. Değerlendirme Kriterlerinde ve Ödüllendirme Sistemlerinde Farklılık.....	52
2.4.7. Ortak Karar Verme ve Katılma Gerekliliği.....	52
2.4.8. Personel Farklılığı.....	53

2.4.9. Statü Uyumsuzluğu.....	53
2.4.10. Rolden Memnun Olmama.....	54
2.4.11. İletişim Noksanları.....	54
2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	56
2.5.1. Çatışma Yönetiminde Faktörler.....	60
2.5.2. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	63
2.5.2.1. İşbirliği.....	64
2.5.2.2. Uyma.....	65
2.5.2.3. Güç Kullanma.....	66
2.5.2.4. Kaçınma.....	67
2.5.2.5. Uzlaşma.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ

3.1. GÜÇ İLİŞKİLERİNİN ÇATIŞMALARA ETKİSİ.....	71
3.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE GÜÇ KULLANIMI.....	72
3.3. GÜÇ KAYNAKLARININ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE ETKİSİ.....	74
3.3.1. Güç Kullanma Stratejisi.....	78
3.3.2. İşbirliği Stratejisi.....	78
3.3.3. Kaçınma Stratejisi.....	79
3.3.4. Uyma Stratejisi.....	79
3.3.5. Uzlaşma Stratejisi.....	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ TARZLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TEKNİKLERİ İLE İLGİLİ ALAN ÇALIŞMASI

4.1. METODOLOJİ.....	84
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	84
4.1.2. Anakütle ve Örneklem.....	84
4.1.3. Veri Toplama Teknikleri.....	84
4.1.3.1. Liderlik Gücü Testi.....	85
4.1.3.2. Çatışmayı Yönetme Tarzı Testi.....	85
4.1.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	86
4.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	86
4.2.1. Frekans Tabloları.....	86
4.2.2. Araştırma Değişkenlerinin İç Tutarlık Analizleri.....	88
4.2.3. Faktör Analizleri.....	88
4.2.3.1. Liderlik Gücü Testinin Faktör Analizi.....	89
4.2.3.2. Çatışmayı Yönetme Tarzı Testinin Faktör Analizi.....	91
4.2.4. Korelasyon Analizleri.....	93
4.2.4.1. Ödüllendirme Gücü.....	95
4.2.4.2. Zorlayıcı Güç.....	96
4.2.4.3. Uzmanlık Gücü.....	98
4.2.4.4. Meşru Güç.....	99
4.2.4.5. Özdeşlik Gücü.....	100
4.2.4.6. Kaçınma.....	102
4.2.4.7. Güç Kullanma.....	103
4.2.4.8. Uyuma.....	104

4.2.4.9. İşbirliği.....	104
4.2.4.10. Uzlaşma.....	106
4.2.5. Tek Yönlü Varyans Analizleri.....	107
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108

KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR.....	112
B. SÜRELİ YAYINLAR.....	115
C. DİĞER YAYINLAR.....	117

EKLER

EK-1 LİDERLİK GÜCÜ TESTİ.....	118
EK-2 YÖNETİCİNİN ÇATIŞMAYI YÖNETME TARZI TESTİ.....	119

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1: Çatışma Kaynakları.....	52
Tablo 3.1: Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	75
Tablo 4.1: Yöneticilerin Şirketteki Pozisyonları.....	84
Tablo 4.2: Yöneticilerin Yaş Grupları.....	84
Tablo 4.3: Yöneticilerin Çalışma Süreleri.....	85
Tablo 4.4: Çalışanların Yaş Grupları.....	85
Tablo 4.5: Çalışanların Öğrenim Düzeyleri.....	85
Tablo 4.6: Çalışanların Çalışma Süreleri.....	85
Tablo 4.7: Faktör Analizi Öncesi İç Tutarlılık Analizleri Değişkenler	86
Tablo 4.8: Yöneticinin Güç Tarzı Testinin Faktör Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 4.9: Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Testinin Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 4.10: Astlar Tarafından Algılanan Ödüllendirme Gücü.....	92
Tablo 4.11: Astlar Tarafından Algılanan Zorlayıcı Güç.....	94
Tablo 4.12: Astlar Tarafından Algılanan Uzmanlık Gücü.....	95
Tablo 4.13: Astlar Tarafından Algılanan Meşru Güç.....	97
Tablo 4.14: Astlar Tarafından Algılanan Özdeşlik Gücü.....	98
Tablo 4.15: Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Kaçınma Tarzı.....	99
Tablo 4.16: Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Güç Kullanma Tarzı.....	100
Tablo 4.17: Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Uyum Tarzı.....	101
Tablo 4.18: Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan İşbirliği	

Tarz>.....	102
Tablo 4.19: Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Uzlaşma	
Tarz>.....	104
Tablo 4.20: Yaş Değişkeninin Algılanan Güç Tarzlarına Etkisi.....	104
Tablo 4.21: Öğrenim Düzeyi Değişkeninin Algılanan Güç Tarzlarına Etkisi.....	105
Tablo 4.22: Yaş Değişkeninin Çatışma Yönetimi Tekniklerine Etkisi.....	105
Tablo 4.23: Öğrenim Düzeyi Değişkeninin Çatışma Yönetimi Tekniklerine Etkisi..	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Güç-Otorite İlişkisi.....	12
Şekil 1.2: Otorite-Güç K›yaslaması.....	13
Şekil 1.3: Personel Hiyerarşisi ve İşletme Politikası.....	17
Şekil 1.4: Yetki-Güç Sistemi.....	18
Şekil 2.1: Çatışma ve Örgütsel Etkinlik.....	39
Şekil 2.2: Çatışma Süreci.....	41
Şekil 2.3: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	57
Şekil 2.4: Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	62
Şekil 3.1: Örgütsel Karar Almada Politika Ve Gücün Kullan›m›n› Gösteren Bir Model.....	79

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanın toplumu etkileme ve toplumdan etkilenme sürecinde güç kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel davranış bilimi açısından güç; çatışma, liderlik, iş tatmini, motivasyon, kişilik, tutum vb. konularıyla yakından ilgili ancak fazla rağbet görmeyen bir kavramdır. Güç konusunda fazla bir çalışma yapılmamış, ihmal edilmiştir. Örgütlerde güç konusunun ihmal edilmesinin birkaç nedeni vardır. Bunlardan ilki, güç kavramının sosyal bilimler literatüründe birçok probleme neden olmasıdır. Aslında sosyolojinin bir kavramı olmasına rağmen davranış bilimlerinde de kullanılmakta ve pek çok kavramla karıştırılmaktadır. İkincisi, güç bazı şeyleri içermekle birlikte her şey demek de değildir. Örgütlerde karar alınırken pek çok farklı görüşler ortaya çıkabilir. Ancak bunlardan biri veya birkaçı kabul edilir. Burada mutlaka görüş kabul ettirmek için güç kullanmak gerekmeyebilir. İkna etmek söz konusu olabilir. Üçüncü bir ihmal edilme nedeni de, güç kavramının yöneticilerin toplumsallaşmasında ve yönetim uygulamalarında bazı problemler yaratmasıdır.

Çatışma ise toplum içerisinde insanların sürekli yaşadığı, üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı bir kavramdır. Günümüzde artan rekabet, küreselleşme, kültürel farklılıklar ve işgücünün bölünmesi nedeniyle organizasyonlar, yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıyadır Psikolojinin de konusu olan bu kavramı bir çok araştırmacı çeşitli yönleriyle değerlendirmiştir. Yöneticiler zamanların büyük kısmını güce sahip olmaya ve çatışmaları çözmeye ayırmaktadır.

Bireylerin veya grupların önceki bölümlerde ayrıntıları ile ele aldığımız; herhangi bir konuda karar vermede zorluk çekmesi, rekabet, iletişim eksiklikleri, birbirleri ile bağdaşmayan zıt durumların oluşması veya uygun olmayan sonuçların ilişkileri etkilemesi vb. sebepler çatışmaların doğmasına ortam hazırlar. Çatışma bireyler ve gruplar arasında ya da örgütler arasında meydana gelebilir. Çatışmanın oluşumu tarafların çatışmayı algılamalarına bağlıdır.

İnsanların bir örgüt içinde bir araya geldikleri her durumda, faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir. Böylelikle ortak amaçların ve hedeflerin başarılmasını sağlayacak şekilde bir arada çalışabilirler. Güç bir kişi ya da grupların başka bir kişi ya da grubun aksi takdirde yapmayacakları bir şeyi yaptırma, etkileme

kabiliyeti olarak tanımlanabilir.¹ Bu nedenle güç, örgütsel hedefleri ve faaliyetleri yönlendiren ve kontrol eden önemli bir araçtır.

Güç kavramı ile ilgili en bilinen eserlerden biri Adolf Berle'nin "İktidar-Power" adlı eseridir. Bu kitapta güç kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Güç konusunda birçok çalışması bulunan Profesör M.Pfeffer'in "Güç Merkezli Yönetim" adlı eseri konu ile ilgili güncel kaynaklar arasında yer almaktadır. Türkiye'de ise Doç.Dr. Çiğdem Kirel'in güç konusu ile ilgili çeşitli çalışmaları ve "Örgütlerde Güç Kullanım" adlı eseri bulunmaktadır. Çatışma yönetimi konusunda, Türkiye'de otorite olarak kabul edilen Birol Bumin'in "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi" adlı eseri önemli kaynaklardan biridir. Yine M.Afzalur Rahim'in her iki konuda yayınlanmış önemli çalışmaları bulunmaktadır.

Örgütlerde çatışma yönetiminde güç kullanımı ve bir uygulama konulu çalışmamın amacı yönetim biliminde gittikçe önem kazanan çatışma ve güç kavramları arasında ilişkileri inceleyerek bu konuda oldukça az olan çalışmalara bir yenisini etkilemektir. Çalışmamın gelecekte yapılacak başka çalışmalara ve araştırmalara yön verirse amacına ulaşacaktır.

Bu amaca yönelik olarak yöneticilerin en çok kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını ve astlar tarafından algılanan güç yönetim tarzlarını ortaya çıkarmak amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırma, görev yaptığım Malatya ili organize sanayi bölgesinde oldukça gelişmiş ve yaygın olan tekstil firmalarını kapsamaktadır. Böylece daha geniş çaplı ve kullanılabilir olması amaçlanmıştır.

Malatya ilinde işçiliğin oldukça ucuz ve iş gören devir hızının oldukça fazla olması nedeniyle yöneticilerin meşru ve zorlayıcı güçlerini daha fazla kullandıkları; çatışma yönetiminde ise güç kullanma tarzını benimsedikleri öngörülmüştür.

Çalışma dört bölümden oluşmuştur:

Birinci bölümde; güç kavramı, benzer kavramlarla ilişkisi tanımlanmış, yöneticinin hangi güç kaynaklarına sahip olduğu ayrıntılı incelenmiş, gücün yönetimi konusuna değinilmiştir.

¹ Gerben A. Van Kleef, Carsten K.W. De Dreu¹, Davide Pietroni And Antony S. R. Manstead, Power And Emotion In Negotiation: Power Moderates The Interpersonal Effects Of Anger And Happiness On Concession Making, European Journal of Social Psychology Eur. J. Soc. Psychol. 36, 557–581 (2006)

İkinci bölümde; çatışma kavramı açıklanmış, bu kavramla ilgili günümüze kadar kabul edilmiş görüşler ortaya konmuş, örgütlerde hangi tür çatışmaların yaşandığını incelemek amacıyla çatışmalar sınıflandırılmış, yaşanan bu çatışmaların nedenleri üzerinde durularak çatışma çözme stratejileri ve yönetim usulleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, güç ilişkilerinin çatışmalara etkisi incelenmiş, çatışma yönetiminde güç kullanımı sonuçlarına değinilerek, güç kaynaklarının çatışma yönetimi stratejilerine etkisi belirtilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, teorik bilgilerden yararlanarak konuyu desteklemek amacıyla yapılmış araştırma yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

Etrafımızdaki olayları açıklamak için çoğu zaman güç kavramını kullanırız. Gerçekte örgütsel politika ve güç konusunun oldukça önemli olduğu ancak bu konuda yönetim ve örgüt literatüründe araştırmaların yeterince yapılmadığı ortaya çıkmıştır.

Üstlerin liderlik, güç kullanımı ve çatışmaları çözme şekillerinin algılanma etkileri ve bunun organizasyonun üretimine katkıların» inceleme amacıyla 1983 yılında ABD’de yapılan bir araştırmada şu sonuçlara varılmıştır: Güç etkili yönetimin merkezinde yer alır. Buna rağmen birçok yönetici yetiştirme programı; güç çeşitlerine, hangi güç tiplerinin kullanılacağına ve hangi tepkilerle karşılanacağına odaklanmaz. Yapılan bu çalışma ile ne üstler ne de astlar kullanılan gücü doğru algılayabilmektedir. Yönetici yetiştirme programlarında daha fazla güç kullanma çeşitlerinin öğretilmesine ihtiyaç vardır. Zira genellikle yöneticiler sadece zorlayıcı ve ödüllendirici gücü kullanmaktadır.²

Örgütlerde güç konusunun ihmal edilmesinin birkaç nedeni vardır. Bunlardan ilki, güç kavramının sosyal bilimler literatüründe birçok probleme neden olmasıdır. Aslında sosyolojinin bir kavramı olmasına rağmen davranış bilimlerinde de kullanılmakta ve pek çok kavramla karıştırılmaktadır. İkincisi, güç bazı şeyleri içermekle birlikte her şey demek de değildir. Örgütlerde karar alınırken pek çok farklı görüşler ortaya çıkabilir. Ancak bunlardan biri veya birkaçı kabul edilir. Burada mutlaka görüş kabul ettirmek için güç kullanmak gerekmebilir. İkna etmek söz konusu olabilir. Eğer başka bir neden yoksa toplumsal değerler dikkate alınarak, mantıklı ve etkin olarak bireyler ikna edilebilir. Üçüncü bir ihmal edilme nedeni de, güç kavramının yöneticilerin toplumsallaşmasında ve yönetim uygulamalarında bazı problemler yaratmasıdır. Çünkü güç konusu sık sık karışmakta, sınırları tam olarak belirlenememekte ve başka kavramlarla çağrışım yapmaktadır.³

Adolf A. Berle’ye göre güç ve aşk, beşeri hislerin bilinen en eski fenomenleridir.

² Virginia P. Richmond, John P. Wagner, James C. McCroskey, The Impact Of Perceptions Of Leadership Style, Use Of Power, And Conflict Management Style On Organizational Outcomes, Communication Quarterly, Vol. 31, No.1, Winter 1983

³ Özkalp Enver, Kirel Çiğdem, Örgütsel Davranış, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782, Eskişehir, 2003,s.249

Ne birini ne ötekini, mantıkî bir tarzda tartışabiliriz. Aşk konusunda şairlerin, filozoflar kadar sezgi güçleri var. Kütüphaneler, aşk üzerine yazılmış kitaplarla dolu, güç edebiyatı ise hayret uyandırıcısına kıt. Gücün, aşktan sonra gelmesi belki normaldir. Aşk, derinden derine şahsidir; herkesi ilgilendirebilir. Gerçi güç de şahsi ise de ancak tamamiyle siyasi olduğu zamanlarda en dramatik şeklini alır. Gücün, siyasi yönleri, sebep olduğu eski dramları ikinci plana atar.⁴

Güçte esas olarak doğru ya da yanlış kavramı yoktur ve onu kazanmadaki en önemli becerilerden biri, iyi ya da kötünden çok şartları görebilme yeteneğidir. Güç toplumsal bir oyundur ve oyunlarda rakiplarinizi niyetlerine göre değil eylemlerine göre değerlendirirsiniz. Onu öğrenmek ve ustalaşmak için insanları inceleme ve anlama yeteneğinizi geliştirmelisiniz.⁵

Güç evrensel bir tecrübedir. Hemen hemen her erişkin insan, büyük veya küçük ölçüde, kısa bir an veya uzun bir zaman onu elinde bulundurur. Burada belirtilen kaideler, herhangi bir tecrübeye uygulanarak sınavdan geçirilebilir. Gücün, görülebilir beş tane doğal kanunu vardır. Bunlar, ister çocukların odasındaki anne üzerinde, veya bir işyerinin müdürü üzerinde veyahut ister bir şehrin belediye reisi veya bir imparatorluğun diktatörü üzerinde olsun, gücün görüldüğü her yerde ve her seviyede uygulanabilir. Bu kanunlar şunlardır:⁶

Bir: Güç, istisnasız, beşer teşkilâtındaki bir boşluğu doldurur. Kaos ve güç arasındaki bir boşluğu, her zaman güç doldurur.

İki: Güç, istisnasız şahsidir. Sınıfların, elitlerin ve grupların, fertler üzerinde toplanan gücün yürütülmesinde katkıda bulunmak üzere, teşkilât işlemine yardımcı olabilirlerse de, sırf güç, elit güç veya grup gücü diye bir şey yoktur.

Üç: Güç, istisnasız, bir fikir veya felsefe sistemine dayanır. Böyle bir sistem veya felsefe bulunmazsa, güç için elzem olan müesseseler, güvenilir olmaktan çıkarlar, güç tesirini kaybeder ve sonunda, gücü elinde tutan kimse devrilir.

Dört: Güç, müesseseler kanalı ile yürütülür ve müesseselere dayanır. Bu

⁴ Adolf Berle, İktidar“Power”, Tur Yayınları, İstanbul,1980,s.3

⁵ Robert Greene, İktidar (Güç) Sahibi Olmanın 48 Yasası, Çev. Zeliha İyidoğan Babayigit, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,2004, s.14

⁶ Berle,s.7

müesseseler, varlıklar›yla gücü s›n›flar, kontrol eder ve sonunda, gücü bahşederler veya geri al›rlar.

Beş: Güç, istisnas›z, bir sorumluluk sahas› ile karşılaşır ve bu sorumluluk sahas› içinde hareket eder. Güç ve sorumluluk, devamlı bir şekilde, husumet veya işbirliği içinde, çatışma veya bir tür diyalog içinde, teşkilâtlı bir şekilde veya teşkilâtlanmamış olarak birbirlerini etkilemek suretiyle gücün dayandığı müesseseleri oluşturur veya oluşturmak isterler.

Yönetim aç›s›ndan gücün önemi oldukça büyüktür. Hiç kimse ilk olarak gücü elde etmeden yönetemez ve hiçbir lider gücünü nasıl kullanacağını bilmeden büyük olamaz. Ancak her ikisinin bir arada bulunması az rastlanır bir şeydir. Gücü bir araya getirmede yetenekli hırslı bir mizaca sahip oyuncunun yürekli, yaratıcı bir vizyonu başarma ihtimali gücünü kullanmasıyla doğru orantılıdır.⁷

1.1.GÜCÜN TANIMI

Güç değişik şekillerde tanımlanmıştır; “Başkalarını etkileyebilme yeteneği”⁸, “İstenilen etkilerin oluşturulma yeteneği”⁹, “Görünmez fakat etkin birinin diğerleri üzerinde bir şeyler yaptırması veya yaptırmaması ya da karşı koydurup koydurmama yeteneği”, “Başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi”¹⁰, “birinin diğerlerini etkileme ve diğerlerinin aynı yolla karşı koyma yeteneği”,¹¹ “bir şey yapabilme yeteneği”¹², “değişim yaratma kapasitesi, yani bir şeyi A'dan Z'ye değiştirme yeteneği”, “bireyleri ya da grupların kendi çıkarlarının ya da çıkarlarının dikkate alınmasını başkaları direnseler bile sağlayabilme yeteneğidir”.¹³ Güç bir şey yapabilme yeteneğidir. O halde güç bir olay› uygulamaya koyma veya kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir. Ancak

⁷ Joyce Ravid, Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed, Harvard Business Review, April 2006,s.47

⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,1998,s.384

⁹ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, Der Yayınlar›, İstanbul,1989,s.35

¹⁰ Özkalp s.249

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/power_%29sociology%29 Erişim:01.06.2006

¹² Stephan P. Robbins, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev. Sevgi A. Öztürk, Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir,1994,s.176

¹³ Anthony Giddens, Sosyoloji, Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yay›nevi, Ankara, 2000, s.360

bunların fiilen uygulanması değildir.¹⁴ Güç, hem düşünce sürecinde hem de ekonomik, sosyal veya politik alanda hareket oluşturmak için kullanılabilir.

Adolf Berle'ye göre güç; bir kimsenin veya bir grup insanın, kendi arzularına göre, diğer insanların veya grupların davranışlarını tayin edebilme veya yönlendirebilme yeteneği. Bu gayeye erişmek için, başvurulabilecek yollar pek çok çarpık ve kaba kuvvet, inanışların, sadakatların ve çıkarların kullanılması veya sömürülmesi. Daha büyük yönü ile güç, bir grubun veya bir cemiyetin kaynaklarını, önceden belirtilen hedefler uğrunda kullanabilme kapasitesidir.¹⁵

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.¹⁶ Güç, insanlar (social actor) arasındaki ilişkiler olarak karakterize edilebilir. Güç öyle bir kavramdır ki, birey bazı konularda güçlü iken bazı konularda da daha az güçlü olabilir. Bu nedenle biri hakkında güçlü ya da güçsüz kavramını kullanmak hatalı olabilir. Böylece gücün şartlara ve ilişkilere bağlı olarak belirginleştiği söylenebilir. Güç kavramının içeriğine kısaca değindikten sonra, bu konuda ortaya atılan tanımlar güç kavramını daha iyi açıklamaktadır. Örgütsel davranış alanında kullanılan kavramlar evrensel veya tek bir biçimde tanımlanamazken, bu kavramlar arasında güç kavramı belki de üzerinde birbirinden farklı en çok tanımlamanın yapıldığı kavramdır. Güç kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar, gücü farklı biçimlerde tanımlamaktadırlar. Örneğin, bu konuda çalışmaları olan ünlü sosyolog Max Weber, gücü "sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, muhalefete rağmen kendi iradesini hakim kılabilme ihtimali" olarak tanımlamıştır.¹⁷ Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri "kazanma" ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Güç teorisyenleri ise, gücü birtakım amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlü bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel bir kapasite olarak tanımlarken, gücün olumlu anlamı üzerinde dururlar. Örgütsel davranış teorisyenleri arasında belki de güç konusu ile en çok ilgilenmiş olan

¹⁴ Hicks Herbert G. ve C.Ray Gullet, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev: Besim Baykal, İ.T.T.İ.A. İşl.Bil.Ens.Yay.No:1, İstanbul, s.176

¹⁵ Berle, s.3

¹⁶ Koçel, s.384

¹⁷ Max Weber, Sosyolojinin Temel Kavramları, Çev.Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul, 2005, s.105

Pfeffer de, gücü basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır.¹⁸

Güç kaynağı, temel gücünüzü kurduğunuz değerler ve prensipler demektir. Güç alanını ise; "kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı belirler."¹⁹ Bu bazen bir kişi olabileceği gibi milyonlarca kişilerde olabilir. Bir bireyin arkadaşını etkileyebileceği gibi, bir ülke başkan› ülke vatandaşları üzerinde etkili olabilmektedirler. Aynı şekilde peygamberler, dünya çapında yazarlar, düşünürler vb. şahsiyetlerde tarih boyunca milyonlarca kişiler üzerinde etkili olmuşlardır.

Güç, her organizasyonun hiç kuşkusuz temel unsurlarından birisidir. Bir organizasyonun açıklıkla anlaşılabilmesi için gücün temel unsurlardan birisi olarak eksiksiz analiz edilmesi gerekir. Gücün önemi belki de bir benzetiş ile açıklanabilir: Bir elektrik motorunu düşünelim. Bir organizasyon gibi motor da 1- dış görünüşü ve işlemesi, 2- vitesleri, 3- iç mekanizması ve bunların ilişkilerinin tanımlanmasıyla kısmen açıklanabilir. Ancak üçüncü etken, yani, bir güç kaynağı olarak elektriğin motoru nasıl çalıştırdığı, bunun vitesleri nasıl işlettiği, mekanizmayı nasıl çalıştırdığı vs. dikkate alınmadıkça, motorun esası anlaşılamaz. Yani, bunlar da ancak güç vasıtasıyla hareket edebilirler; aynı şekilde organizasyonlar da ancak güç yoluyla işleyebilirler.²⁰

Gücün konusu, "kişilerin başkalarını etkilemek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar."²¹ Liderlerin kullandıkları güç kaynaklarına karşı takipçileri tarafından üç türlü tepki mevcuttur: Üstlenme, itaat etme ve karşı koyma. Üstlenme, işçilerin liderlerinin bakış açılarına ve emirlerine oldukça hevesli uymalarını ifade eder. Uzman gücü ve karizmatik güç kaynakları takipçilerde üstlenme tepkisini doğurur. İtaat etme, işçilerin kişisel olarak aynı fikirde olmamalarına rağmen emir ve talimatlara uymay› ifade eder. Yasal güç ve ödüllendirme gücüne takipçileri itaat eder. Karşı

¹⁸ Çiğdem Kirel, Örgütlerde Güç Kullanımı, AÜ Yayınları No:1031, İİBF Yayınları No:113, Eskişehir, 1998, s.3-6

¹⁹ Koçel, s.384

²⁰ Hicks ve Gullet, s.176

²¹ Koçel, s.384

koyma, itaatsizlik etme teşebbüsü ve emirlere uymadan kaçınmayı ifade eder. Zorlayıcı güç sonucu sık sık karşı koyma ile karşılaşılır.²²

İlgi farklılıklarının mevcudiyeti ve üstün koalisyonlar, organizasyonlardaki güç faktörü ile doğal olarak yönlendirilebilir. Güç mücadelesi veren organizasyon üyeleri arasında çok az anlaşma bulunur. Değişik koalisyonların gücü, karar verme süreci sonunda belirleyici olur. Güç mücadelesi, fikir ayrılıkları ve olayların farklı algılanmalarından doğan anlaşmazlığın sonucunda meydana gelir. Anlaşmazlık çıkmadan da uzlaşma zemini bulunamaz.²³

Bireyleri güç kazanmaya yönelten güdüler bir eksikliği telafi etme aracı, bir içgüdü olarak görülmesi ve kişinin arzu ettiği şeylerden daha fazlasına sahip olma arzuları olarak sınıflandırılabilir. Güç olgusu yönetim kademelerinde olsun veya olmasın insan ilişkileri söz konusu olduğu her yer ve konumda geçerliliğini sürdürmektedir. Özellikle işleri yönetmek olan yöneticiler bir şekilde emirleri altında çalışan astlarını etkilemek durumundadırlar. Bu da sahip oldukları güç kaynaklarını kullanabilme maharetleriyle ilişkilendirilebilir.

Güç çoğu zaman kötü amaçlı kullanımdan dolayı kötü imaja sahip olmasına rağmen güç için ne iyi nede kötü kavramı kullanılabilir. Sosyal yaşamımızda her insani ilişkinin ayrılmaz bir parçası olarak cinsel ilişkilerimizden çalıştığımız işe, kullandığımız arabalara, seyrettiğimiz televizyona, beslediğimiz umutlara kadar her şeyi etkileyebilmektedir. Bütün bunlara rağmen hayatımızın tüm yönleri arasında en önemli olan ve en az anlaşılanı olarak kabul edilmektedir. Gücü kullanarak gizli bir zevk alan bireyler şirket üst yönetiminden ofis müdürüne ve en alttaki iş görenler olabilmektedir.

Güç kavramındaki bir zorluk gücün tam anlamıyla biçimsel bir yapıya veya aksi görünüşe sahip olmasıdır. İşletme hangi görevleri yaparsa yapsın (ticaret işletmesi, hizmet işletmeleri) değişik güçlerin etkisindedir. Sendikalar, devlet, müşteriler bir güç olarak işletmeyi etkilemektedir. İşletmede güç kavramı incelendiğinde güç kavramının önderlik, güç dengelemesi, gücün temelleri ile yakın ilişkisi olduğu görülür. Güç ile ilgili zorluk tam anlamıyla ölçülmesinden gelmektedir. Gücün önemli bir değişken olmasına rağmen organizasyonu nasıl etkilediği konusunda karmaşıklık vardır. Güç

²² Richard L. Daft, Management, The Dryden Press, 1991, Orlando, s.373

²³ Stephen P. Robbins, Organization Theory (Structure, Design, and Applications), Third Edition Prentice-Hall International Editions, 1990, Englewood Cliff/ New Jersey, s.251

kavramının anlaşılması için yönetimin çeşitli seviyelerinde yetkinin kız kardeşi denilen güç kavramının neden gerekli olduğu düşünülmelidir. Yönetim faaliyeti ile güç arasındaki ilişkinin anlaşılması için şu üç soruya cevap aramak gerekir.²⁴

- a) Güç neden yönetim faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur?
- b) Başarılı yöneticiler nasıl güç sağlarlar?
- c) Başarılı yöneticiler nasıl ve hangi amaçla güç kullanırlar?

Sonuç olarak; asıl güç istediğiniz sonuçları yaratabilme ve olaylar karşısında diğer kişilere hak ettikleri değeri verebilme yeteneğidir. Bireysel anlamda güç, düşüncelerinizi amaçlarınıza uygun olacak şekilde yönlendirebilmek için hayatınızı değiştirebilme yeteneğidir. Gerçek güç paylaşılr, mutlak hakimiyeti gerektirmez. Güç kendinizin ve değer atfedilen kişilerin ihtiyaçlarını tanıma ve giderme yeteneğidir. Kesin olarak istenilen sonuçlara ulaşabilmek için düşünme süreci ve davranışları yönetme yeteneğidir.

Bierstedt'e göre "güce, her şeyden önce bir işi başlatabilmek, daha sonra sürekliliğini garanti edebilmek ve normlarını kabul ettirebilmek için gereksinim vardır. Güç olmadıkça ne örgüt, ne de düzen olabilir. Güç, eşgüdümlemiş insan etkinliklerini veya örgütlerin etkinliğini sağlayabilmek bakımından gerekli olduğu için önemlidir. Bunun tersi kaostur. Kaos, insanların ve örgütlerin ortak amaçlarını engellediği için tercih edilmez. Kaos korkusu ve kontrolsüzlük endişesi, insanları, insan ilişkileri konusunda tam dayanışmaya götürür ve bunlardan kurtuluşun yolu olarak görülen güç benimsenir. İnsanlar genellikle sık bir güç sistemi ile kontrol edilmeyi isterler (veya en azından böyle bir sistemin sağlayacağı yararları erişebilmeyi arzularlar). Bir kimse başarıya ulaşmayı bir başka kimsenin gücü yoluyla kontrol edilmekten daha fazla arzulayabilir.²⁵

²⁴ İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon, Vergi Yayınları, Ankara, s.256

²⁵ Kazım Çelik, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.66

Psikolojik kişilik teorisi, bireylerin güç ihtiyacında farklı olduğunu, bu farklılığın kişilik özelliği olarak belirlediğini ileri sürer. Güç gereksinimin bireyden bireye sosyal veya sosyal olmayan bir görünüm kazandığı görülmektedir.²⁶

Bu tanımlardan güç kavramının çeşitli karakteristikleri olduğu söylenebilir:²⁷

- **Güç sosyal bir terimdir.** Bir birey diğer insanlar üzerinde bir güce sahiptir. Bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç kavramı insanlar arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.

- **Güç kesin veya değiştirilemez değildir.** Bireysel değişimler ve durumlarda olduğu gibi dinamik ilişkileri içerir. Örneğin, A B'nin gözetimcisi olduğu bir durumda A genelde B'nin davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Özellikle işle ilgili bir durumda doğrudan A'yı etkileyebilir. Ancak diğer çalışanların davranışlarını etkileme gücüne sahip değildir. Buna ilaveten ilişkiler zamanla değişebilir. Kimi zaman astlar üzerinde son derece güçlü bir etkileme gücüne sahip olan birey daha sonraki dönemde bu gücünü kullanamayabilir. Özellikle üstlerin hatasını gören iş görenler üstün gücünü zamanla reddedebilirler. Böylece güç ilişkilerinin bireylere ve zamana göre değişiklik gösterdiği söylenebilir.

- **Güç ve otorite kavramı yakından ilgili görünmekle birlikte aynı şey değildirler.** Otorite gücün yasal halidir. Örgütlerde otorite kavramı daha belirgindir. Ast üst ilişkileri örnek olarak verilebilir. Böylece astlar yöneticilerin verdikleri emirleri, görevleri olduğu gibi kabul eder ve yerine getirirler. Bu düzen kurulduğunda ve ast-üst ilişkileri belirlendiğinde astlar verilen emirlere itiraz etmeyeceklerdir. Otoritenin alanı güce göre daha sınırlıdır. Örgütlerde birey davranışlarının küçük bir bölümüne uygulanır. Güç genellikle açıklamalardan da anlaşıldığı gibi otorite, etki ve diğer bazı kavramlarla ilişkili olduğu için anlaşılması zor bir kavramdır.

1.2. Gücün Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yönetimin görevi iş görenlerin faaliyetlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda koordine ederek belirlenmiş planlar çerçevesinde yöneltmek ve bunları denetlemek şeklinde özetlenebilir. Bu fonksiyonları yerine getirirken iş görenleri istenilen yönde

²⁶ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İşletme Fak. Yay. No:242, İşletme İktisadı Enst. Yay. No:135, İstanbul, 1991, s.251

²⁷ Karel, s.3-4-5-6

harekete geçirebilecek etkiye sahip olmas› gereklidir. Yöneticinin astlar›n› etkileme gücünü yasalardan, makamından, bilgisinden ve kişisel yeteneklerinden alabilir. Bu nedenle güç olgusunu daha iyi açıklamak için yetke (otorite), erk (güç) egemenlik, yetki gibi kavramlarla ilişkisini açıklamak gerekir.

Yönetimde birbiriyle eş anlamlı gibi gözüken ve sık sık birbirlerinin yerine kullan›labilen bu kavramlar›n anlamlar›n›n açık bir hale getirebilmesi ve aralar›ndaki farklar›n belirlenebilmesi için özellikle yetke otorite-güç, yetki-güç ilişkisi tan›mlanacaktır. Böylece karışıklıklara neden olmadan etkin bir analiz ve sağlıklı yorum yap›labilecektir.

1.2.1.Otorite-Güç İlişkisi

Sosyal örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekliliği vurgulanan otorite, yöneten ve yönetilen ilişkisinin varlığının doğal sonucu olarak yorumlanabilmektedir. En az iki bireysel ilişkinin söz konusu olduğu durumda otoriteden bahsedilebilir. Çünkü bireylerin kişisel ilişkilerde büyük ölçüde söz konusu olmaktadır. İngilizce "otorite" author (yazar) kelimesinden türetilmiş olup üretkenliği çağrıştırmaktadır. Latince karşılığında ise "auctor" olup otoritenin yaptığı işin kalıcılığı konusunda diğer insanlara güvence verebilmesidir. En genel tanımıyla otorite, iktidar koşullarını yorumlama bir güç imgesi tanımlamak suretiyle denetim ve nüfus koşullarına bir anlam verme çabası olduğu söylenebilir.²⁸

Otoritenin bazı karakteristikleri şunlardır:²⁹

a. Otorite, bireyin herhangi bir bireysel özelliğinden değil, örgüt içinde işgal ettiği pozisyondan kaynaklanır.

b. Otorite, astlar tarafından kabul edilir. Yasal otoriteye sahip birey, diğer kişilerin ona itaat etmelerini sağlar, çünkü yasal hakka sahiptir. Otorite, örgütte dikey olarak kullanılır ve en üstten en alta doğru akan hiyerarşik bir yapı izler.

Yönetimsel anlamda otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket

²⁸ Abdullah Karaman, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1999,s.69

²⁹ Özkalp, s.250

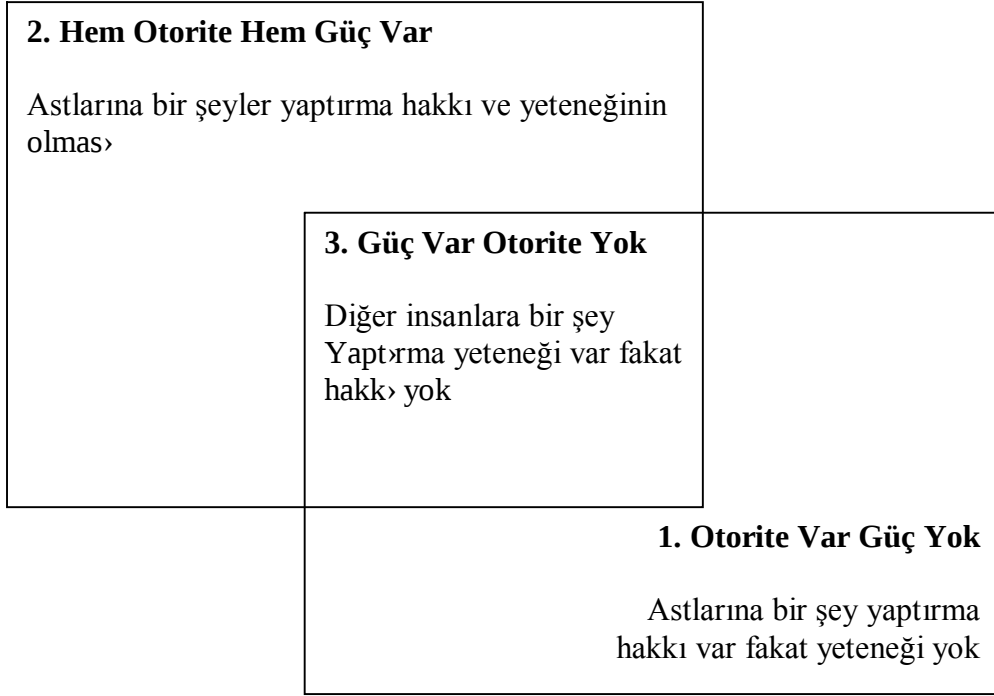
ve davranışlarına rehber olan kararlar› alabilme iktidar›na sahip olurlar. Bu nedenle onun yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir. Bu güç, kumanda etme hakk› ve kendine itaat kudreti olarak tanımlanmasıyla idare biliminde yönetsel bir otorite olarak benimsenmiş bulunmaktadır. Yöneticiler ona sahip oldukları ölçüde emirlerin icrasını planlar, sunar (yürütür) ve kontrol edebilirler. Bu özelliği; yani bir gruba hükmetmeyi gerektirmesi ona, zekasal iktidar üstünlüğü ve geleneklere uygun düşen hatta onlara dayanan bir etki hüviyetini vermektedir. Otorite, tüm olarak toplum veya grubu etkisi altında bırakan bir güç olduğundan sosyal olarak izin verilmiş iktidar diye de tanımlanabilir.³⁰

Gücün kaynaklarından biri olan otorite yasal güç ile eş anlamda kullanılmaktadır. Weber, otorite ile, belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmelerini ifade etmektedir. Weber, bu tip bir örgütte astlar, üstlerin bu nevi talimatları vermeye hakları bulunduğu inancını taşıdıklarını ve bunlara uymamanın yasal sayılamayacağını kabul ettiklerini belirtmektedir. Fransız yönetim düşürü H. Fayol ise, otoriteyi, "emir verme ve itaat bekleme hakkı" şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, bu hak belirli bir mevkiye atama veya seçimle getirilen kişiye mevkiinin bahşettiği bir hak olmaktadır. Bu anlamda otorite formal otoritedir. Otoriteye ilişkin bir diğerk yaklaşım Chester Barnard'a ait kabul teorisi olarak bilinir. Barnard'a göre, bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli hakları vermesi ile açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir. Yani bir üstün astları, onun verdiği emirleri benimseyip gereğini yerine getiriyorlarsa o kişi otorite sahibi sayılır. Meşruiyet kaynaklarına göre otoriteyi ilk kez analitik bir yaklaşımla inceleyen düşünür Alman Sosyoloğru Max Weber olmuştur. Weber, otorite üzerindeki incelemelerinde örgütsel davranışların; toplumların geleneksel tabularından bireyin üstün kabul edilen Tanrı vergisi kişisel özelliklerinden (karizmasından), yasal ve rasyonel bürokrasi kavramından etkilendiğini ortaya koymuş ve meşruiyet kaynaklarına göre otorite tiplerini geleneksel, karizmatik ve yasal - bürokratik-rasyonel otorite şeklinde sıralamıştır.³¹

Kişi üzerinde otorite-güç ilişkisi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

³⁰ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İÜ İşl. İktisadı Ens. Yay. İstanbul, 1984, s. 301

³¹ M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2001, s. 171



Şekil 1.1 Güç-Otorite İlişkisi

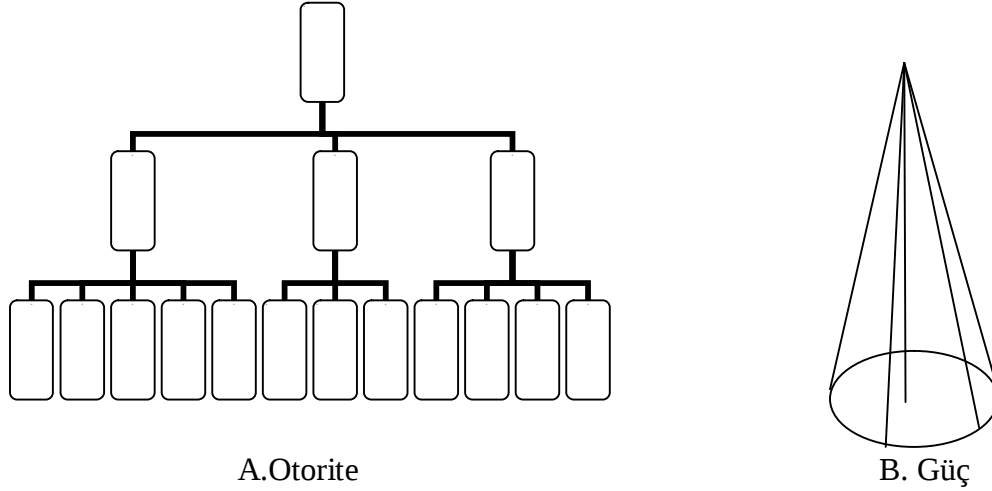
Kaynak: Abdullah Karaman, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1999,s.71

Birinci durumda otoritenin varlığı mevcutken güç yoktur. Bu duruma örnek olarak Vietnam savaşı esnasında Amerikan askerlerinin komutanlarının emirlerine itaat etmedikleri zaman ortaya çıkması gösterilebilir. İkinci durumda ise hem otorite hem de gücün var olmas› boyutudur. Mesela, astlar›n› önemli bir proje üzerinde çok çalıştıran bir yönetici hem otorite hem de güce sahiptir. Üçüncü durumda ise gücün var fakat otoritenin olmaması halidir. İşçiler nezaretçinin eşinin isteklerine, arzular›na cevap vermediklerinde ortaya çıkabilir.

Görüleceğ›i üzere, otorite, ancak bir güç kullan›m şeklidir. Formal otorite, başkalar›n› etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir veya daha genel bir deyişle, otorite gücün kurumsallaştırılmış şeklidir. Güç, otoriteyi de içeren geniş bir kavramdır. Çünkü örneğ›in, formal otoritesi olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür. Dolay›s›yla otorite, güç kaynakları birisidir. Bazen, bir yöneticinin, formal otoritesi dışındaki güç kaynakları› kullanarak astlar›n› etkilemesi "informal otorite" veya "gayri-resmi otorite" olarak adlandırılmaktadır. Ancak, bu kavramla daha çok kişinin şahsına ait kaynakları› kullanması› (bilgisi, tecrübesi vs.) ifade edilmektedir.

Dolayısıyla informal otorite ile güç kavramı eş anlamlı değildir. İnfomal otorite, formal otorite gibi bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülmelidir.³²

Robbins'e göre otorite, organizasyonun hedeflerine ulaşması için başkalarını harekete geçirme gücü veya hakkıdır. Bu hak, yasal olarak bireyin organizasyondaki otoritesine dayanmaktadır. Otorite işle beraberdir, yönetim işini bıraktığınızda otoriteniz pozisyonunuzla beraber kaybolur. Güç ise kararları etkilemedeki bireysel kapasitedir. Otorite aynı zamanda bireylerin kararlarını etkilemesi ve yasal pozisyonundan kaynaklanması bakımından güç kavramının bir parçasıdır. Güç kavramı çok daha geniş bir kavram olarak kabul edilir ve otoriteye ihtiyaç duymaz.³³



Şekil 1.2 Otorite-Güç Karşılaştırması

Kaynak: Stephen P. Robbins, Organization Theory (Structure, Design, and Applications), Third Edition Prentice-Hall International Editions, 1990, Englewood Cliffs/ New Jersey, s.252

Şekil 1.2, otorite ve güç arasındaki farkı göstermektedir. "A" şeklinde organizasyonun seviyeleri 2 boyutlu hiyerarşik kutu düzeninde gösterilmiştir. Yukarı çıktıkça karar verme hakkı artmaktadır. Güç ise üç boyutlu koni ile kavramsallaştırılmıştır. Organizasyondaki bireylerin gücü konideki dikey pozisyona ve merkezden olan uzaklığa bağlıdır. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun güç merkezine yakın olunabilir. "B" şeklindeki koni organizasyonu ifade eder. Koninin merkezi gücün merkezi yani en önemli yeridir. Merkeze yaklaştıkça kararların etkisi

³² Koçel, s.384-385

³³ Robbins, s.252

artmaktadır. Şekil 1.2’de A ile B arasındaki tek fark güç merkezidir. Bu gösterim iki faktörü göz önüne almamızı sağlar: ³⁴

(1) Organizasyonlarda yukar› hareket(otoritenin artmas›) otomatik olarak güç merkezine hareketi ifade eder,

(2) Güce sahip olmak için otoriteye gereksinim yoktur. Çünkü birey organizasyon içinde yukar› çıkmadan da güce sahip olabilir.(Güç merkezine yakın olabilir.)

1.2.2.Yetki-Güç İlişkisi

Yetki "belirli bir kaynaktan verilen baz› emirlerin veya (bütün emirlerin) bir grup insan tarafından yerine getirilmesi imkan›dır. Mooney yetkiyi "büyük uyumlaştırıcı güç" olarak tanımlayarak işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, bu gücün organizasyon gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Güç ve yetki kavramları birbiri içine o kadar girmiştir ki ayırım yapmak zorlaşmaktadır.³⁵

Yetki; bir başka tanım ile, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakk› şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkie bağlanmış bulunan veya mevkii işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakk›"nı ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademenin bir alt kademeye böyle bir hakk› vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakk› işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır. Örgütsel yapıdaki hiyerarşik farklılaşma ve biçimsel ilişkilerden kaynaklanan yetki türleri üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; emir-komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki şeklinde sıralanabilir.³⁶

Ayrıca yetkinin üç temel özelliğinden bahsedebiliriz:³⁷

1. Yetki haktır,

2. Yetkinin kullan›m›, karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmmasını içerir,

³⁴ Robbins, s.252-253

³⁵ Özalp, s.256

³⁶ Şimşek,s.173

³⁷ Halil Can,Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi,Ankara, 2002, s.131

3. Yetki örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.

Gücün genellikle, yetki, hesap verme ve sorumluluğun temeli olarak kabul edildiği rahatlıkla söylenebilir. Hiç olmazsa eninde sonunda, gücün doğru olan şeyi ortaya koyacağı fikrinde oldukça gerçek payı vardır. Nitekim yetkiye, gücün gerekli olan yönlerinden veya avantajlarından birisi olarak bakılabilir. Yasalar, sosyal kuruluşlar veya değerler gibi herhangi türden bir yetki sistemini düşünelim. Yetki sisteminin başladığı devreye kadar inildiğinde bunun güç yoluyla ortaya çıkmış veya kurulmuş olduğu görülebilir. Hangi ulus bu güç savaşımı sonucu ortaya çıkmamıştır? Hangi lider kendisine karşı koyanları alt etmeksizin sahip olduğu duruma gelebilmiştir? Bunların sayısı çok azdır. Hatta dinler bile güç savaşımı sonucu ortaya çıkmışlardır. Bu nedenle, yetki genellikle yasal bir güç olarak kabul edilir. Ancak, neyin yasal olduğunu kim söyleyecektir? Bunun yanıtı şudur: Bir güç sistemi. Gücün temel pozisyonunu anlayabilmek bazen zordur. Çünkü sürekli bir sistemde daha kolaylıkla görülebilen şey yetki sistemidir. Yetki yapısının güç tarafından kurulmuş ve korunmuş olduğu gerçeği kolaylıkla gözden kaçabilir.³⁸

Güçle ilgili olarak diğer bir tanım “Güç bir kimsenin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirme faaliyetidir”. Güç, insanlar aras> ilişkilerde (insan-grup, grup-insan) söz konusudur. Organizasyonda veya grup üzerinde etki yapabilmek için güç gerekir. Çeşitli yönetim işlevleri üzerinde durulduğu halde diğer bir ifadeyle planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme ve denetim incelendiği halde bunların sağlanması için gerekli olan yetki ve yetkinin kullanılması için güç kavramı ihmal edilmektedir. Güç bir kişinin veya organizasyonun bir kişinin istemediği şeyi zorla yaptırmak yeteneğine sahip olmasıdır.³⁹

Yetki ve otorite gücün kanuni yollarla kullan>labilmesi için aç>lan kap>lardır. Yetki ve otoriteye sahip olunsa bile etkileme söz konusu olmadığı sürece güçten bahsedilemez.⁴⁰

Güç ve yetki kavramlarının farklı olması uygulamada karışıklığa neden olduğu gibi bir başka karmaşıklık da kavramların birbiriyle olan ilişkileridir. Yetki genellikle organizasyonda bir görev ve mevki ile ilgilidir. Bir işimizi görmek için bir yere

³⁸ Hicks ve Gullet, s.176

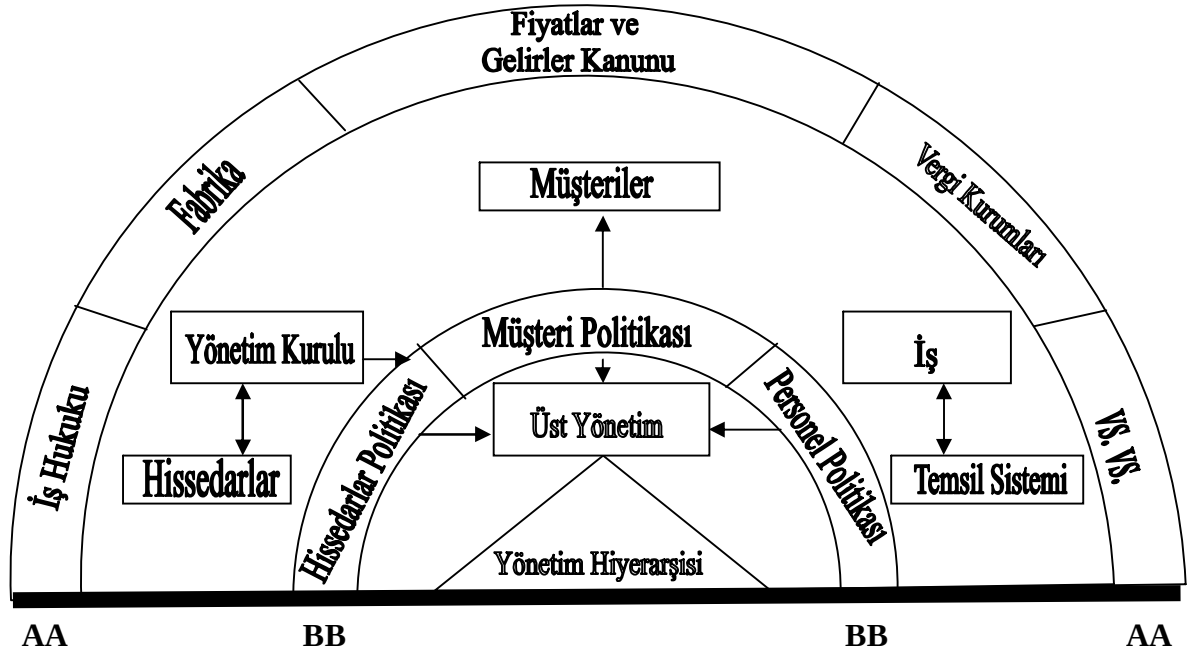
³⁹ Özalp, s.257

⁴⁰ Karaman, s.75

gittiğimizde oranın yetkilisini oranın güçlüsünü aramayız. Ancak kısa zamanda işimizi görmek ve çözümlenmesi zor olan bir işi görmek için informal biçimde onun ve sözü geçen kişisini ararız. Bu kişi yetkili olan bir kişi olabileceği gibi yetkili olmayan kişi de olabilir. Yetkili kişinin babası gibi. Güç bazen organizasyonda sağlanır. Bazen da birinin özelliği icabı doğabilir. Organizasyonda gücün sağlanması kutlama ve ödül sistemi ile sağlanabilir. Organizasyonda yetki sistemi tesis edildikten sonra organizasyonda yetkili kişi diğerlerinin üzerinde güç sağlamış olur. Organizasyon içi çeşitli güç grupları vardır. Devlet, müşteriler, çalışanlar ve üst yönetim bu güçler ve güçlerin oluşturduğu güç sistemleri birbirlerini etkilemektedir. Ücret alanlar daha fazla ücret istediklerinde, ücret artışı yaratacaktır. Müşteriler daha ucuz mal almak istedikleri dönemde, ücretlerin düşmesini yaratacaktır. Kar paylarının olması ise yeni yatırımları yavaşlatacaktır Yetki organizasyondan kaynaklanmaktadır. Yetki organizasyonda bir işin yapılması ilgili verilen bir haktır. Yani yasal güçtür. Gücü yasal kılan ne? Bu soruya verilecek cevap topluca kabul görmesi halinde gücün kurumlaşması ve bunun sonucunda yasallaşmış olduğudur. İşletme üzerinde müşterilerin gücünü düşürürsek müşterilerin işletmenin karı açısından önemli olduğu için gücünün işletme tarafından kabul edilmesi ve müşterinin fiyat ve kalite konusundaki istekleri yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Gücün yasallaşması süreci Blau tarafından şöyle açıklanmıştır.⁴¹

Gücün toplum tarafından kabullenilmesi onu yasal bir duruma sokar. Bu nezaretçinin gücünü uygulama alanına kayması sonucu kendilerinin elde edecekleri avantajların arzulara boyun eğme sonucu ortaya çıkacak güçlüklerden daha ağır bastığına inanırlar, her zaman için yönetici durumunda bulunan kimsenin tutumunu benimsediklerini ve onun kurallarına uygun davranma isteğini duyduklarını birbirine anlatırlar. Bu iletişim sonucu oluşan görüş ve inanç birliği, yönetici durumunda bulunan kimsenin emirlerine uygunluğunu artıran grup baskısı şeklinde ifade bulur. Yönetici bu şekilde kontrol gücünü arttırmış ve yetkisini yasallaştırmış olur.

⁴¹ Özalp, s.259

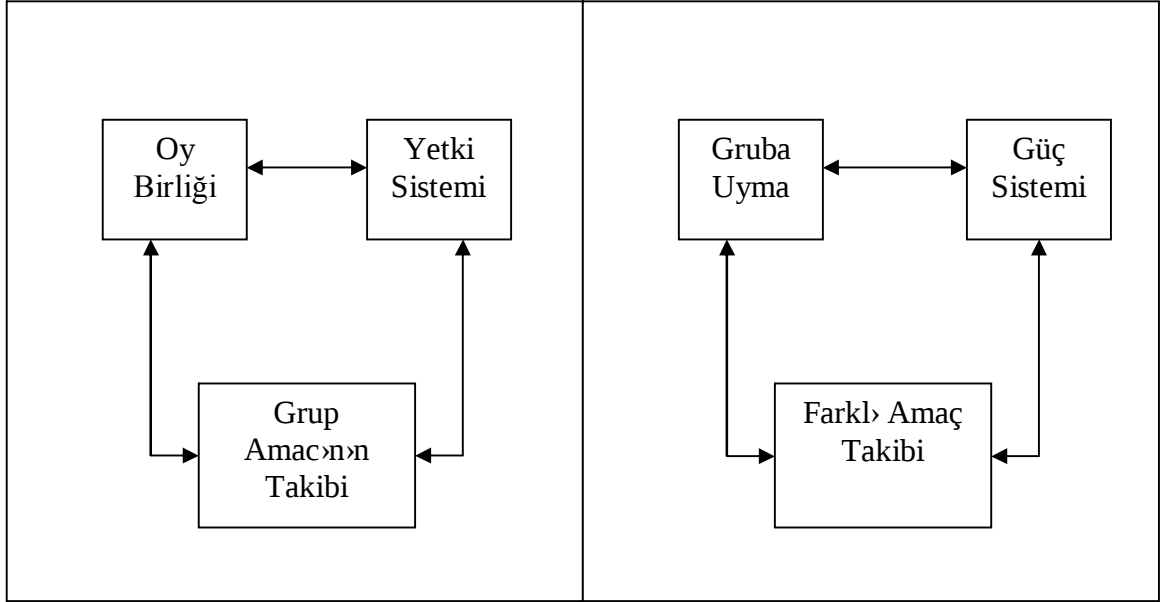


AA. Personel hiyerarşisini etkileyen çeşitli yasalar
 BB. Personel hiyerarşisi ve güç gruplarının birbirini etkilediği politika

Şekil 1.3 Personel Hiyerarşisi ve İşletme Politikası

Kaynak: İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Vergi Yayınları, Ankara, s.261

Yetki ile güç karşılaştırıldığında birincisi yetki, daha çok mevki ile ilgilidir. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir. İkincisi yetki ile yetkinin yapışık kardeşi, sorumlulukta birlikte yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü, yetki devredilebilir gerçekten bir görevin yapılması ile ilgilidir. Üst yönetici belli konularda yetkilerini alt kademeye devredebilir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devretmesi mümkün değildir. Dördüncüsü güç daha çok özel amaçlara dayanır. Yetki ise grup amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına döndür. Yetki ve güç sistemi aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 1.4 Yetki-Güç Sistemi

Kaynak: İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Vergi Yayınları, Ankara, s.261

1.2.3. Kuvvet-Güç İlişkisi

Kuvvet bazen güç ile eş anlamlı kullanılmasına karşın yönetimde birbirini tamamlayan kavramlar olarak görülebilir.

Fakat aralarındaki fark bireyi etkileme sürecinde başlangıç-süreç-sonuç ilişkisi incelendiğinde görülebilmektedir. Kuvvet gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilmektedir. Güç yönetimin talimatına dayalıdır. Şöyle ki; A'nın B'ye verdiği talimat uyarınca B uygun davranış göstermektedir. Bu A'nın gücünü ifade eder. Eğer B A'nın talimatına uymaz ama A'nın fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalırsa kuvvet uygulanmaktadır. Yani kuvvet gücün bir şekilde ifade edilme şeklidir.⁴² Bir olayı başlatabilmek için bireyleri etkilemeniz gerekmekte, etkilemeyi sağlamak için güç temellerinizin bulunması ve sonuç almak için ise bu gücü kullanmanız gerekmektedir ki; işte buna kuvvet adı verilmektedir. Buraya kadar açıklamaya çalıştığımız tüm kavramlar birbiriyle yakın ilişki halindedir. Fakat bunların içinde güç kavramı hepsini (otorite, yetki, etkileme, kuvvet) kapsamaktadır. Gerek yöneticilerin gerekse astların işletme amaçları yönünden faaliyet gösterebilmeleri ve yüksek

⁴² Koçel, s.385

performanslı örgütlerin oluşturulması için örgütlerde güç ve benzer kavramların iyi anlaşılması gerekmektedir.⁴³

1.2.4. Etkileme-Güç İlişkisi

Etkileme-güç ilişkisini belirtirken etki ve etkileme kavramların tanımlamak gerekir. Etki, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer bir kişi veya grubun hareket ya da davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler ya da örnekler olarak tanımlanır. Örneğin, çok çalışan kişi örnek teşkil ederek diğer çalışanların verimliliğini artırmasıyla onları etkileyebilmektedir. Etkileme ise A'nın B'nin davranışı üzerinde etkili olabilmesi sürecidir.⁴⁴ Başka bir ifade ile etkileme bireyin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer öbür kişiler bu talimat doğrultusunda davranırlarsa talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır.⁴⁵ Bir başka deyişle, bir kişinin davranışları ile bir başka kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adı etkilemedir. Buna göre etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir.⁴⁶

Temelde insan idaresi insan davranışlarının arzulan yönde yönetilmesiyle ilgilidir. Bu da davranışların etkilenmesini gerektirir. Davranışları etkilemek ise ancak belli bir güç kullanımı ile mümkün olabilir. Dolayısıyla yönetim güç kullanma hadisesiyle doğrudan ilişkilidir. Daha önceleri de tanımlandığı gibi güç: bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesidir. Güç kaynaktır; etki ise bu kaynağı kullanmanın sonucudur. Güç kendi çıkarlarımızın ışığı altında sonuçları seçebilme yeteneğidir. Etki ise bu sonuçların gerçekleşmesi olarak kabul edilmektedir. Örneğin bir trafik polisinin gücünün ifadesi, bir el işareti ile seyir halindeki şoförün aracı durdurmasını sağlayabilmesidir. İşte bu güç sahibi birinin diğerinin davranışını etkilemesini ifade etmektedir.

Etkileme, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. Bu

⁴³ Karaman, s.76

⁴⁴ Karaman, s.77

⁴⁵ Koçel, s.384

⁴⁶ Özalp, s.250

durumda etkileme gizli bir iletişim stratejisi izler.⁴⁷

Güç kavramıyla etkileme kavramı görüldüğü üzere birbirine çok yakındır. Bu nedenle de aralarındaki sınır çizmek oldukça güçtür. Buna rağmen güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre başkalarını etkileyebilmek için kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükselmektedir.

Güç kavramıyla ona bağlı olarak düşünülen otorite, yetki, etkileme ve kuvvet kavramları arasındaki farklar belirlendikçe örgütteki makamdan kaynaklanan biçimsel yetkinin kişinin davranışlarını etkilemede tek ve en önemli araç olduğu görüşünün doğru olmadığı insanların davranışlarını etkilemede başka yöntemlerinde olabileceği ihtimali kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, güç ile etkileme arasında süreç açısından incelendiğinde bir davranışın istenilen yönde gerçekleştirilmesini başlatmak ve istenilen şekilde sonuçlandırmak gücün varlığını gösterirken davranışın istenilen şekli alma süreci de etkilemeyi ifade etmektedir. Bu nedenle etkilemenin gerçekleştirilmesi gücün varlığıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir.

1.3.GÜÇ KAYNAKLARI

Güç kaynakları "gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Daha genel bir ifade ile "güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiği sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Eğer toplumda bir bireyi düşünürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir. Bir trafik polisinin hızla gelen bir araçı durdurması veya ona ceza kesmesi onun sahip olduğu konumuna, sözel ve görsel iletişim kaynaklarına ve konumundan almış olduğu yetkiye vb. birden fazla kaynağa dayandırılabilir.⁴⁸

⁴⁷ Hasan Tutar, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.120

⁴⁸ Karaman, s.44

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 (çekicilik) gücü ve bilgisel olarak altı kategoride değerlendirmişlerdir. Daha sonra bu model üzerinde çok çalışılmış ve geliştirilmiştir.⁴⁹

Alvin Toffler ise “yeni güçler yeni şoklar” adlı eserinde sosyal anlamda en yaygın güç tiplerini fiziksel güç, servet ve bilgiye sahip olma gücü şeklinde ifade eder. Açıklamasında Japon destanlarının birinde, büyük güneş tanrıçası Amaterasu-Omi-Lami'ye üç kutsal şey verilir. Bunlar kılıç, fiziksel gücü, mücevher; serveti ve aynada; kendini bilmesini yani bilginin simgesi olarak kabul edilir ve en önemlisi ise, her üçü de sosyal hayatın hemen her düzeyinde evin içinde de siyasal arenada da kullanılabilmesidir.⁵⁰

Güç tarzlarıyla ilgili bir başka sınıflandırma kişisel güç ve pozisyon gücü olmak üzere iki faktörün tanımlandığı sınıflandırma, ampirik çalışmalarla desteklenmese de, literatürde oldukça kabul görmüştür. Pozisyon gücü kişinin kendisinden değil de örgütün içinde sahip olduğu pozisyonundan, başka bir deyişle hiyerarşik statüsünden kaynaklanan güç şeklinde tanımlanmaktadır ve Blanchard, Etzioni'nin kişisel güç pozisyon gücü tanımlarına genel olarak katılmakla birlikte, farklı olarak, yöneticinin pozisyon gücünün, bulunduğu pozisyonundan değil de, üst yönetimin ona olan güveninin derecesinden kaynaklandığını öne sürmektedirler. Gerçekten de, aynı pozisyonda bulunan iki yöneticiden birine, diğerinden daha çok yetki delege edildiği görülebildiğinden, bu gücün bulunulan pozisyonundan çok, yukarıdan belirlendiği iddiası doğrulanmaktadır. Pozisyon gücü, liderin ödül, ceza ve yaptırımlara sahip olmasıyla ilişkilidir. Kişisel güç ise, bireyin organizasyondaki pozisyonu ya da üst yönetimle olan ilişkileri ile değil de, onun kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilgilidir. Bu güce sahip olan yöneticiler, çalışanlara ilgi, sevgi ve yakınlık göstererek onlarla aralarında duygusal bir bağın oluşmasını sağlamaktadırlar. Böyle bir ilişkide, yöneticinin çalışanlara istediğini yaptırırken, onları zorlamak yerine rasyonel şekilde ikna etme yoluna gitmesi ve bazen de çalışanların onu örnek almalarından faydalanması söz

⁴⁹ Bertham Raven, The Bases of Power: Origins and Recent Developments, Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington, 1992

⁵⁰ Alvin Toffler, Yeni Güçler ve Yeni Şoklar, Çev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992, s.18

konusudur. Kişisel güç, çalışanların liderlerini izleme isteğinin derecesi ya da liderlerin etkilemek istedikleri kişilerin güvenini kazanma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlarda kişisel gücün, yöneticinin kendi özelliklerinden çok, onu destekleyenlerden gelmekte olduğu vurgulanmaktadır. Yani, yönetici bu gücü, kendisini izlemesini istediği çalışanlarından kazanmak durumundadır. Bass, karizmatik liderliğin kişisel güce sahip olmanın en uç noktası olarak düşünülebileceğini belirtmiştir. Kelman, karizmatik liderin olumlu pozitif duyguların merkezi olduğunu ve çalışanların kendilerini özdeşleştirmeleri için ideal kişinin karizmatik liderleri olduğunu söylemiştir. Sadece pozisyonundan kaynaklanan güce güvenmek yerine, yöneticilerin kişisel güçlerini de kullanmalar, yöneticiye duyulan sadakat ve ona kendini adama açsından, genellikle daha iyi sonuçlar getirmektedir.⁵¹

Yönetim kademesinde bulunanlara güç sağlayan kaynaklar yukarıdaki sınıflamaya ek olarak Carza ve Yunouza tarafında da ortaya çıkarılmıştır.⁵² Gücü dört grupta inceleyen bu araştırmacılar;

a. Politik manevralar veya örgütte politika yapmak: Organizasyon üyeleri organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar kurarak, gruplar oluşturarak (aliances) ve otoritesi olan mevkilere gelmeğe çalışarak güçlerini artırabilirler.

b. Örgütsel kaynaklar: Kişinin işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine yakınlığı bilgi ve haber akış (information) sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vs. hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

c. Kişisel kaynaklar: Bu grup esas itibarıyla yukarıda sözü edilen uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile ilgilidir.

d. Grup kaynaklar: Belirli gruplara üye olma, hatta önemli (güçlü) kişilerle dost olma kişiye başkalarını etkileme imkânı, yani güç sağlayabilir.

Bir başka güç kaynakları ile ilgili sınıflandırma Herbert G. Hicks ve Ray Gullet tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre güç; fiziksel güç, ekonomik kaynaklar, uzmanlık veya bilgi, yüksek performans, çekici kişilik, örgüt içi pozisyon ve ideolojik

⁵¹ Didem P. Kılavuz, Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002, s.5

⁵² Koçel, s.387-388

çekim kaynaklıdır.⁵³ Ancak bu çalışmada French ve Raven'in beşli sınıflandırması kullanılacaktır.

1.3.1.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 övmek 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.⁵⁴Ödüllendirme yalnızca para üzerine kurulu değildir. Hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.⁵⁵

Bu güç, değerli örgütsel ödül ve kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kurulmuştur. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlere uyarlar. Değerli gördükleri ödüllerin dağıtımını yapan kişi, bu kimseler üzerinde güç kullanabilir. Övgüler, terfiler, izinler, arzu edilir işlerin tahsisi yöneticilerin kontrol edebildiği sonuçlardır. Yöneticiler bu sonuçları kontrol edebildikleri sürece, ödüllendirici güce sahip olacaklar ve bu gücü devam ettirebileceklerdir. Bu kaynaklara sahip olmanın yanında, bunları uygun şekilde kullanmayı bilmek gerekir. Adil ve eşit şekilde davranılmadığını hisseden çalışanlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği yaşanabilir. Yöneticinin diğerleri üzerinde güç sahibi olabilmesi için bu kaynakları gereği gibi yönetmesi gerekir. Şirket politikaları, sendika sözleşmeleri ya da bunun gibi kısıtlamalar yöneticileri ödüllerin dağıtımını kontrol etmekten alıkoyduğu için, yöneticiler ödüllendirme gücüne her zaman güvenemezler.⁵⁶

İsminden anlaşıldığı gibi ödüle dayalı güçtür. Burada gücün sağlanabilmesi ödül verme gücüne bağlıdır. Yönetimde bir yönetici ödül verme gücüne sahip değilse bu

⁵³ Hicks Herbert G. ve C.Ray Gullet, Management, McGraw Hill, Forth Edition,1981, s.403

⁵⁴ Şimşek, s.170

⁵⁵ Doğan Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000,s.231

⁵⁶ Özkalp, s.250

açından güç sağlaması imkansızdır. Astına sadece ceza verme yetkisi olan üst ödüllendirme gücüne sahip olmayacaktır. Burada önemli olan ödülün bizzat verilmesi değil astın hakkındaki rapora dayanan ödül üst kademe tarafından verilebilir. Ast üstünü ödüllendirici bir yönetim kademesinde olduğuna inanırız bu çeşit bir gücü kabul eder. Burada önemli olan ödüllendirme gücünün ödül verme gücüyle aynı olmadığıdır. Daha çok bir kişinin ödüle dayalı olarak diğer bir kişiyi etkileme gücüdür. Bir kişi çeşitli ödülleri verme durumunda olabilir fakat hiç veya çok az ödüllendirme gücüne sahiptir. Ödüllendirme çeşitli olabilir. Ücretlerin arttırılması, yükselmek için ülke dışına gönderilme, başarılı olduğuna ilişkin yazı göndermek ödül olarak ikramiye vermek veya olumsuz koşulların kaldırılması veya işyerinin koşullarının ve yerinin değiştirilmesi işletmede istenen miktar kadar satış yapılması için ödül vaat edilebilir. Önce belli bir iş için bir ödül vaat edilir. Bu ödül gücü sağlar. İstenilen üretim seviyesine ulaşmak için çalışan personel üzerinde yöneticinin ödül gücü vardır. Vaat edilen ödüllerin yerine getirilmemesi ödül gücünü kıracaktır. Ödül verileceği konuda ödül verilmemesi astın bu gücü kabul etmesi veya etmemesine yol açacaktır. Ödül verme olumlu veya olumsuz koşullarla ilgili olabilir. Birinci durum daha iyi koşulların sağlanması ücret artışı ikramiye ödenmesi ile teşekkür yazısı şeklinde olabilir. İkinci durum olumsuz koşulların ortadan kaldırılması için ödül vaat edilebilir. Richards ve Geenlaw bu konuda şunları söylemektedir. Etkileyicinin istediği ödüller tatminde olumlu bir artış veya tatmin bir azalıştır. Örnek olarak bir yönetici bir personelinin daha iyi şekilde çalıştığı zaman ona bazı sözler vermek, etkiler, iyi daha fazla ücret alacağını veya olumsuz iş koşullarının değiştirileceğini bildirir.⁵⁷

Zorlayıcı ve ödüllendirme gücü birbirinin karşılığıdır. Ödüllendirme gücü olumlu şeylerin elde edilmesi ya da olumsuz şeylerin uzaklaştırılması biçiminde, ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine dayanır. Eğer diğer insanların ödüllendirici sonuçları alıp almayacaklarına karar verilirse, isteklerini yerine getirmeleri karşılığında onları ödüllendirmek etkileyebilir.⁵⁸

1.3.2.Zorlayıcı Güç

Grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve

⁵⁷ Özalp, s.264-265

⁵⁸ Karel, s.15

manevi zorlanmalar› ifade eder.⁵⁹ Bir başka deyişle talep edilen kaynakların kontrolü yanında, yöneticiler cezalandırma kontrolüdür. Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Yani, ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar. Cezalandırma gereği gibi kullanılmadığı takdirde etkili olmayacaktır. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Zorlayıcı güç, kaynakları elinde bulundurmakla ilgilidir ve örgütlerde en önemli güç kaynağıdır.⁶⁰

Zorlayıcı güç ödüllendirme gücüne benzetilebilir. Ancak ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada ödül verme yerine ceza verme geçmektedir. Bu güç korkuya dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle olumsuz ödüllerden söz edilebilir. Zorlayıcı güç, ceza tehdidi ile iş yaptırmak gerektiğinde daha fazla ağırlıktadır. Maaş kesintisi, ihtar verme veya olumsuz bir yazı gönderme şeklinde de olabilir. Burada ceza tehdidi yükselmenin veya maaş artışının engellenmesi şeklinde olabilir. Burada ceza tehdidi ile etkileme söz konusudur. Babanın çocuğuna yaramazlık etmeye devam halinde döveceğini söylemesi, spor kulübü yöneticisinin, kötü sonuçlara devam edildiği takdirde sporcuların maaşlarından kesinti yapacağını söylemesi, vardiya şefinin üretim düşüklüğü devam etmesi halinde işçilerin ikramiyelerinin kesileceğini bildirmesi ve öğrencilerin tembelliğe devam etmeleri halinde sınıfı geçemeyeceklerini bildiren öğretmenin zorlayıcı gücü kullanarak onları etkilemeye çalıştığı görülebilir. French ve Rawen'e göre bu ikisi arasında bir ayrım yapmak gereklidir, zira dinamikleri farklıdır. Ödül gücü bağımsız bir sistemde yer alması olduğu halde zorlayıcı gücün etkileri bağımsız olacaktır. Ödül gücü üstün ast› üzerindeki etkisini artıracak zorlayıcı güç ise daraltacaktır.⁶¹

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

⁵⁹ Şimşek, s.170

⁶⁰ Özkalp, s.251

⁶¹ Özalp, s.265

olarak alınır.⁶²

Zorlayıcı güç insanların üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir, onlar› sık sık kınamak kontrolü da güçleştirir. Zorlayıcı gücü kullanma kaynaklar› elinde bulundurmakla ilgilidir.⁶³

1.3.3.Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç ad› verilir. Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Örgüt üyeleri, daha yüksek bir pozisyona sahip kişinin davranışları etkileme çabaları›n› kabul etme eylemi içerisindeyler. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumlulukları›n› geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Örneğin; sekreter mektup yazmak, telefonları cevaplamakla yükümlüdür. Fakat müdür, oğlunun ödevlerini yapmasını istediğinde, sekreter bu işi yapmakla yükümlü değildir.⁶⁴

Yasal güç daha ziyade adından anlaşıldığı gibi yasalara dayalı bir güçtür. Ailede babanın gücü, hiyerarşik düzende çeşitli yöneticilere verilen güç, polisin gücü yasal güçtür. Başkalarını etkileme yasal güce dayanmaktadır. Yetkili kişilerin emir verme ve astları›ndan görevlerini yapmaları›n› istemelerinin astlar tarafından kabul edilmesi ve onların yasal güçlerinin olduğunun aksi takdirde olumsuz sonuçlara varacaklarının astları›n kabul etmeleridir. Burada önemli olan konu etkilenenlerin etkileyenin astları›n davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul etmeleridir. Bir bölüm şefinin üst yönetimce yetkili kılınması› yasal bir gücün verilmesi demektir. Astlar bu yöneticinin emirlerine uymayı kendisini kesinlikle mecbur hissetmesi olay› vardır. Bu mecburiyet sosyal dengelerden veya sosyal hiyerarşide bir kişinin durumundan ortaya çıkabilir.⁶⁵

Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada, astları›n, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya

⁶² Stephan P. Robbins, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev.Sevgi A. Öztürk, Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir,1994,s.189

⁶³ K›rel, s.14

⁶⁴ Özalp, s.251

⁶⁵ Özalp, s.267

kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder.⁶⁶

1.3.4.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. Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır. İş örgütlerinde rastlanan kurmay personelin gücü uzmanlık gücüne örnek oluşturabilir. Gerçekten bilgi, deneyim ve özellikle uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personelin, hat yöneticileri daha kolay etkileyebileceği söylenebilir.⁶⁷

Örgütteki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Uzmanlık gücü, özel beceri özel beceri veya bilgi üzerine kuruludur. Bu güç, genellikle nadir alanlarda sahip veya bilgi üzerine kuruludur. Sahip olunan bilgiden kaynaklanır. Örneğin; bir diş hekimi, diş bakımı ile ilgili bir alanda uzman olarak tanındığında, hastaların diş bakımı ile ilgili davranışlarını da etkileme gücüne sahiptir. Diş hekiminin vergi ile ilgili verdiği tavsiyeleri pek dinlemeseler de, yine de verdikleri bilgileri dikkate alırlar. Bir konuda uzman olmak, diğerlerinin size bağımlı olmasını sağlar. İnsanlar, uzman kişilere saygı duyarlar. Uzmanlık gücü, diğer departmanlarla ve örgütlerle çalışmak durumunda olan bireylerin sahip olmas› gereken bir özelliktir. Uzman olarak görülmesi bireylere güç ve yaratıcılık katar. Uzmanlık gücü; ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Diğerleri ise örgüt aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir sekreterin örgüt içinde düşük bir seviyedeysen, alanda uzman bilgilere sahip olmas› mümkündür.⁶⁸

Bilgi yetenek ve tecrübeye dayanan bir güçtür. Muhasebe de mali konularda çok iyi yetişmiş bir elemanın bu konuda güç sağlaması mümkündür. İşletmede danışmanların güç elde etmeleri kurmay ilişkilerden ve bilgilerinden ileri gelmektedir. Max Weber bu gerçeği bir organizasyonda dosyaların incelenmesi oldukça büyük güç sağlar diyerek yıllar önce işaret etmişti. Bu çeşit güç etkileyenin bilgi ve tecrübesine

⁶⁶ Şimşek, s.170

⁶⁷ Şimşek, s.170

⁶⁸ Özkalp, s.251

bağlı olduğu kadar etkilenen etkileyenin bilgisine güvenme derecesine bağlıdır. Çocuğun babasının bilgisine güvenmesi, doktorunun tavsiyelerine aynen riayet etmesi veya avukatın dediklerini uygulaması bunların güçlerinin bilgilerine dayanmasından ileri gelmektedir. Doktorun teşhisine güvenmeyip başka doktora gitmek doktorun gücünün kabul edilmemesi nedeniyledir. Ayrıca çok başarılı bir doktorun yasal işlerimizle ilgili tavsiyelerine pek önem vermeyiz. Etkilenen tarafından bu gücün kabul edilmesi için hem etkileyenin bilgili olduğunu kabul etmesi hem doğru söylediğine inanması gerekir.⁶⁹

Haberlerin kontrolü de bilginin güç haline gelebilmesinin bir başka yoludur. Gazete, radyo, televizyon gibi topluma hitap eden araçların kontrolü bunu açıklıkla gösterir. Biraz daha kapalı bir şekilde haberlerin çoğunu kolaylıkla elde edebileceği bir organizasyonda görevli kimseler, bilgi durumunun kendilerine güç sağladığını hissederler. Örneğin, bir şirketin mali konularının başında olan bir kimse muhasebe ve diğer konulardaki verilere sahip bulunduğundan bu tür güce sahiptir. Bürokrasi konusunun kuramcısı Max Weber bu gerçeği, “bir organizasyonda dosyaların incelenmesi oldukça büyük güç sağlar” diyerek yıllar önce işaret etmişti.⁷⁰

1.3.5. Özdeşlik (Karizmatik) 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. Aranılan niteliklere ve iyi bir üne sahip ködemli yöneticiler, onları tanıyanların kişilik özellikleridir. Onlardan daha başarılı olmak isteyen genç yöneticiler üzerinde bu tür bir güç kullanabilir. Burada diğerlerinin istenen davranışları göstermesinin nedeni saygı, hayranlık ve özdeşlik gücü taşıyan üst ile özdeşleşme isteğidir. Bu güç temelleri bağımsız değildir. Yöneticiler, farklı koşullarda, farklı kombinasyonlarda bu güç temellerini etkili bir şekilde kullanabilirler. Yapılan bir çalışmaya göre, çalışanların patronların emirlerini yerine getirmesinin en büyük üç sebebinin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici güç olduğu saptanmıştır. Bir diğer çalışmaya göre; yöneticilerin düzeyleri ve kullanılan uzmanlık-özdeşlik gücü ile

⁶⁹ Özalp, s.267

⁷⁰ Robbins, s.190

Çalışanların duygusal katılımı ve işlerine bağlılığı arasında çok gl bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Uzmanlıkta, zdeşlik gücü sayesinde performans artışı görülmekte, tatmin oranı artmakta ve iş gören devir oranları azalmaktadır. Yine de kesin bir şeyler söylemek zordur. Örneğin; bazı durumlarda zorlayıcı g daha uygunken, bazı durumlarda uzmanlık gücü performans artışında daha etkili olabilir. Yapılan bir başka çalışmada, zorlayıcı güç kullanımı sonucunda astların örgüte bağlılığının olmadığı ortaya çıkmıştır. zdeşlik ve uzmanlık güçlerinin kullanımı sonucunda ise astın örgüte bağlılığını sağlama olanağı yüksektir.⁷¹

Karizma kelimesi Max Weber tarafından sosyolojiye kazandırılmış bir kavramdır. Kelime anlamı aşkın varlığın vergisi, olağanüstü demektir.⁷² Tarihsel olarak karizma kavramı “yetenek” anlamındaki eski yunan kelimesinden türemiştir. Daha sonra Hristiyan Kilisesi tarafından; Tanrının iyileştirme, tahmin gibi sıradışı, hüner isteyen işleri yapabilmek için gönderdiği yetenekleri açıklamak amacıyla kabul edilmiştir. Kelimenin liderlik olgusuna uygulanması Max Weber’in öncülüğünde olmuştur. Weber, karizma terimini “karizmatik yetki” olarak kullanmıştır. Yetkiyi, “belirli bir grubun, belirli kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir.⁷³ Bir başka deyişle karizma, izleyenlerin önderlerinde gördükleri Allah vergisi efsanevi g olarak tanımlanabilir. Karizmatik nderlik ise böyle bir gücü yaratan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağandış etkiler sağlaması demektir. Kavram oldukça eskidir ve yunana kadar uzanır ama modern gelişmeler Robert House'in görüşlerine dayanmaktadır. Politik ve dini önderleri inceleyen House, karizmatik önderlerin kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduğunu söylemektedir. İzleyenler kendilerini önderleriyle ve önderin göreviyle zdeşleştirirler. Aşırı sadakat, bağlılık ve güven gösterirler; önderin değer ve davranışlarına zenirler ve nderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar. Daha sonraları Bernard Bass Lee Lacocca ve George Varga gibi iş yaşamı önderlerini de içeren daha geniş bir karizmatik önderlik profili çizmeye çalışmıştır: Bass’a göre bu önderler çok üstün tartışma ve inandırma gücüne, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve

⁷¹ zkalp, s. 251-252

⁷² Zeki Aslantürk, M.Tayfun Amman, Sosyoloji, Çamlıca Yayınları, İstanbul, 2001, s.178

⁷³ iğdem Kirel, Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, A İİBF Sosyal Bilimler Dergisi, 2000-2001,s.45

coşkusal değişiklikler yaparlar. Bu etkileri nedeniyle karizmatik önderler izleyenlerin iş başarımlarında beklenilenin ötesinde başarı ve öndere ve onun görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar.⁷⁴

Bu güç, astların kendilerini etkileyenin kişiliğine güvenmelerine bağlıdır. Psikolojik olarak bir diğerinin önderliğini kabul etmek onun gücünü kabul etmektir. Önderlik yeteneklerine sahip olanlar inisiyatifleri, doğru karar verme ve astı koruma gibi özellikleriyle etkileyenler üzerinde güç sağlamış olurlar. Bazen yetkili kişilerin örneğin, bir müdürün bu çeşit gücü olabileceği gibi bazen hiç bir yetkisi olmayan bir personelin, diğerleri üzerinde karizmatik gücü olabilir. İşçilerin pazar günü çalışmaları istenildiğinde bir işçinin gücüne bakmaları o işçinin bu çeşit bir gücü dolayısıyla etkileme gücü olduğunu gösterir.⁷⁵

Önder veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması benzeşim ve karizmatik gücün temelini oluşturur. Buda daha çok önder veya yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.⁷⁶

Karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber'in kavramsal bir modele dayanmayan tanımı, daha sonra birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve araştırma konusu olmuştur. Conger ve Kanungo, uzun yıllar karizma konusunda çalışmış ve bu konudaki hipotezleri bilimsel araştırmalarla incelemişlerdir. Karizmatik insanların davranışları sekiz boyutta incelenmiştir. Araştırma sonucunda bu özellikler, en güçlüden en zayıfa, şöyle sıralanmıştır.⁷⁷

1. Alışılmamış davranışlar göstermek,
2. Kişisel risk almak,
3. Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
4. Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,
5. Köklü değişim için harekete geçmek,

⁷⁴ Can, s.222

⁷⁵ Özalp, s.268

⁷⁶ Şimşek, s.170

⁷⁷ Acar Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, 4.Basım,2002,İstanbul,s.133

6. Şartlar› gerçekçi olarak değerlendirmek,
- 7.Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
- 8.Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek.

1.4.GÜCÜN YÖNETİMİ

İnsanlar ve olaylar üzerinde etkileme veya değiştirme gücünün bulunmaması dayanılmaz bir duygudur. Cereyan eden olaylar karşısında çaresiz kalmak bir insan için oldukça acı vericidir. Herkes daha fazla güç ister. Ancak açıktan gücün peşinden koşmak olumsuz ve tehlikeli olarak kabul edilmektedir. Gücü meşru yollardan elde etmek veya öyle görünmek hayati öneme haizdir.

İnsanlar yaşadıkları sürece iyi şeylerin peşinden giderler. Güç bu hayalleri teşvik ettiği ve onların gerçekleştirilmesini mümkün kıldığı nisbette güven içinde uygulanır. Çoğunluk tarafından benimsenmeyen fikir ve ideallere dayanan bir iktidar asla uzun ömürlü olamaz. Güç her zaman ve her yerde ayn› kanunlara dayanır.⁷⁸

Pfeffer'e göre güç yönetiminde dört kanun yer alır.⁷⁹

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. Herkesin dostumuz olacağı ya da görüşlerimize katılacağı fikrine kapılmamamız şarttır, hatta tercihlerin eşit dağıldığını bile varsayamayız. Örgütlerde çıkar öbekleşmeleri vardır; bunların nerelerde bulunduğunu ve kimlere bağlı olduğunu anlamamız gerekir.

İkincisi, bu farklı birey ve birimlerin bizim için önem taşıyan konularda ne gibi görüşlere sahip olduğunu öğrenmek demektir. Ayrıca, onları bu perspektifi benimseyen nedenleri anlamak demektir. Bizimkinden farklı bir perspektife sahip kişilerin bizim kadar akıllı, bilgili ve zeki olmadığına karar vermek çok kolaydır. Eğer bu inançla yola ç›karsak, her biri diğerinden daha kötü bir dizi hareket tarzından birini seçme olasılığımız yüksektir. Birincisi, görüşlerimize katılmayan kişileri aşağılayabiliriz eğer bizim kadar becerikli ya da bizim kadar zeki değillerse, ciddiye

⁷⁸ Berle, s.1

⁷⁹ Pfeffer,s.384-386

alınmay› hak etmiyorlar demektir! Kişilik ve görüşleri itibarıyla bize benzeyen insanlarla geçinmenin hiçbir zorluğu yoktur. Örgütlerde başarılı olmanın gerçek sırrı, bizden farklı ve belki hoşlanmadığımız kişilere, yapılması gereken şeyi yaptırabilme yeteneğidir. İkincisi, eğer insanların yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünürsek, onları "bilgilendirmeye" kalkabilir veya olgular ve analizlerle onlar› ikna etmeye çalışabiliriz. Bu bazen işe yarar, ama çoğu zaman da yaramaz, çünkü insanların görüş ayrılıkları bilgi eksikliğinden değil, bizim sunduğumuz bilgileri başka bir perspektifle değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Çıkar gruplarının bakış açısını ve bu bakış açısının altında yatan nedenleri kavramak, onlarla pazarlık etmemizi ve çeşitli yaklaşımlara nasıl tepki göstereceklerini kestirmemizi kolaylaştırır.

Üçüncüsü, güç merkezli yönetim, işlerin altından kalkabilmek için güce -size karşı çıkanların sahip olduğundan daha fazla güce- ihtiyaç duyduğunuzu bilmek demektir. Bu yüzden, iktidarın nereden kaynaklandığını ve bu iktidar kaynaklarının nasıl oluşturulacağını bilmek şarttır. Güç kazanma ve kullanma konusunda çok hesap› ve stratejik düşünmek bazen bizi rahatsız edebilir. Elimizden geleni yapar, sıkı çalışır, insanlara iyi davranır ve buna benzer şeylere dikkat edersek her şeyin iyi olacağına inanmak isteriz. Sıkı çalışmamam›z, iyi kararlar vermek için çaba harcamamam›z ve insanlara iyi davranmamamız gerektiğini ima etmeye çalışmıyorum, ama bu ve buna benzer klişeler, çalıştığımız örgütlerde işleri sonuca götürmede çoğu zaman bize pek yardımcı olmaz. İktidarın anlamını bilmek ve iktidar› kazanmaya çalışmak zorundayız. Kendimize iktidar kaynakları oluşturmak için bir şeyler yapmaya hazır olmamız gerekir, yoksa olmak istediğimiz kadar etkili olamayız.

Dördüncüsü, güç merkezli yönetim, örgütlerde iktidar edinmeye ve kullanmaya yarayan taktik ve stratejileri -zamanlaman›n önemi, örgütsel yapıdan yararlanman›n yolları, bağlanmanın toplumsal psikolojisi ve diğer etkileme yöntemleri gibi- bilmek demektir. Başka hiçbir işe yaramasa bile, bu bilgiler en azından insan davranışlarını gözlemlenmede bize ustalık kazandıracaktır. İktidarı ve iktidarın dışı vuruşlarını ne kadar iyi tanırsak, klinik becerilerimiz o kadar artar. Daha da önemlisi, iktidar kullan›m›na özgü taktik ve stratejileri tanımal›y›z ki önümüzde ne gibi seçenekler olduğunu bilip duruma göre en etkili olacak yöntemi seçebilelim. İktidar kaynakları oluşturma işinde olduğu gibi, bu tür şeyleri de genellikle düşünmemeye çalışır ve gücümüzü kullanma konusunda hesap› ve stratejik davranmaktan kaç›n›r›z. Bu hatal›

bir tutumdur. Bizim bazı tereddütlerimiz olsa da, bu tereddütleri taşımayan birileri çıkacaktır. Gücün olmadığı yerde bilgi şaşılacak kadar etkisizdir. Gücü etkili biçimde kullanma becerisinin olmadığı yerde de o güç büyük olasılıkla ziyan olup gider.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI VE YÖNETİMİ

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. 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 ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.⁸⁰

Günümüzde artan rekabet, küreselleşme, kültürel farklılıklar ve işgücünün bölünmesi nedeniyle organizasyonlar, yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıyadır. Yöneticiler zamanlarının % 21'ini çatışma problemlerini çözümlemeye harcamaktadır. Son yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin en öncelikli işleri arasında çatışma yönetiminin yeri ilk on içinde yedinciliktir.⁸¹

Sahip olunan, ancak farkında olunmayan ya da farkında olunan ancak kullanılmayan bazı beceriler geliştirilerek, bazı yöntemler uygulanarak çatışmalar anlaşmaya, olumsuz sonuçları ise olumlulara dönüştürebiliriz. Bu bireyin kendini ve becerilerini geliştirme sürecine de çatışma yönetimi süreci denebilir. İşler iyi giderken başkalarına saygılı olmak kolaydır, çünkü onların ihtiyaçları ile çatışılmaz. Ancak ihtiyaçlar çatışıyorsa o zaman tepkiler farklı olur. Dün beraber çalışmaktan mutlu olunan kişi bugün kızgınlık duyulan ve tehdit hissedilen düşman oluverir. Bu her bireyin geçmiş deneyimlerinden kalan negatif algıdır.

Çatışmaya karşı genelde negatif bir tutum sergileriz. Çünkü çatışmaları yıkıcı yöntemlerle ele almak, yapıcı yöntemlerden daha yaygın ve kolaydır. Geçmiş anne-babamız, öğretmenimiz ya da yönetici veya patronumuzun karşısında kaybettiğimiz çatışma örnekleriyle doludur. Alındık, kızdık, nefret ettik hatta düşmanca duygular besledik. Kendimizi kötü hissettiren ve onların kazandığı bizim kaybettiğimiz bu kazan-kaybet stratejisini biz de fırsat bulduğumuz bazı durumlarda kullanmayı denedik. Böylece kişiler arası çatışmalarda kazan-kaybet stratejisinin yıkıcı etkilerini hepimiz

⁸⁰ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, s.553

⁸¹ Adnan Ceylan, Ercan Ergün, Lütfihak Alpan, Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, s.39

yaşadık. Bu süreçlerin sonrasında da hissettiklerimiz; uzaklık, ayrılık, hoşlanmama hatta nefret, acımasız rekabet, düşmanca tutum, boyun eğme ya da isyan etme, karşı çıkma, çekinme, korkma, kaçma ya da uzaklaşma, stres ve stresin yıkıcı etkileri, uykusuzluk, tansiyon, mide problemleri gibi duygular ve şikayetler oldu. Bütün bunlara karşı çatışmaları işbirliklerine çevirmek ve çatışmaları yapıcı yöntemlerle çözmek mümkündür. Her çatışma karşılıklı olumlu çaba ile ödüle dönüşebilir.⁸²

2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışmanın çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlarda bazılarını sıralayacak olursak:

Çatışma iki veya daha fazla kişi arasındaki menfaat zıtlığı veya iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmaması,⁸³ bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması,⁸⁴ bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar⁸⁵, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlama veya birbirine ters düşme⁸⁶ olarak tanımlanabilmektedir.

Başka bir tanım ise çatışmayı, birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavgaya olarak tanımlamaktadır. Bu müdahale karşı tarafın amacına ulaşmasına aktif olarak engelleme olabileceği gibi, bilgi saklama, kaynak vermeme gibi pasif bir eylem de olabileceği⁸⁷ ifade edilmektedir. 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 yeteneksizliği olarak düşünülebilir⁸⁸

⁸² Vedat Erol, www.visioneuropa.com.tr/bultenarsiv.asp?bno=67 Erişim: 13.03.2006

⁸³ Ali Aksoy, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.339

⁸⁴ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.540

⁸⁵ Eren, Yönetim Psikolojisi, s.363

⁸⁶ Tuncer Asunakutlu, Barış Safran, Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Ü. Sos. Bil. Enst. Dergisi Cilt:6, Sayı:1, 2004, s.28

⁸⁷ Birol Bumin, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi, Ankara, 1990, s.53

⁸⁸ Tunç Evcimen, www.evcimen.com/wht004.htm Erişim: 20.12.2006

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. Çünkü insanlar tek tip değildir. Hiç kimse aynı değildir. Her insan ayrı bir kişiliktir: Kimi uysaldır, olumlu ve dinlidir; kimi problemli ve dertli, kimi geçimsiz ve aksidir. 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.⁸⁹

Potansiyel çatışma kaynakları hemen hemen sınırsızdır ve bahsedilen tanımlar çerçevesinde çatışma sosyal ilişkilerde doğal bir olgudur. Pondy'e göre ise standart karar verme mekanizmalarındaki bozulmalar, çatışma olarak adlandırılır. Söz konusu bozukluklar bireyin ya da örgütün en uygun hareket seçeneğini tercih etmede zorlanması çatışmayı meydana getiren sebeplerdir. Bahsedilen tanımlardan görüldüğü üzere yönetim kuramları çatışmayı farklı boyutlarda ele almaktadır. Çatışma; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, medeni düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de gösterebilir.⁹⁰

2.2 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütsel çatışma ile ilgili değişik dönemlerde farklı yaklaşımlar olmuştur. Çatışma bir dönem sakınılması gereken bir dönem ise kaçınılmaz olarak tanımlanmıştır. Ancak her dönemde de yönetimin önemli bir olgusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

1900'lerde, 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 hakimdi.

⁹¹ Bu görüş çatışmayı şiddet, yıkım, mantıksızlık ile eş anlamlı olarak ele almaktadır.⁹²

⁸⁹ Ömer Peker, Nihat Aytürk, Yönetim Becerileri, Yargı Kitapevi, Ankara, 2002

⁹⁰ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.540

⁹¹ Meral Alguadiş Işıl, Önlemek, Çözmek ve Yönetmek, Kaynak Dergisi, Temmuz-Ağustos 2005, sayı:23

⁹² Stephen Robbins, Organizational Theory, Third Edition, Prentice-Hall International Editions, 1990, Englewood Cliff, NJ, s.414

Buna göre çatışma zararlı, önlenabilir hatta ne pahasına olursa olsun önlenmesi gerekir. Sorun kişiler, sabotör ve başrol oynayanlarca yaratılır, kitaplara bağlılık gibi otoritenin yasal biçimleri önemsenir, başkalarının cezalarını çekenler çaresiz olarak kabul edilir.⁹³

2.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1940’larda, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve davranışsal psikoloji yaklaşımı ile ikiden fazla kişinin bulunduğu ortamlarda **çatışmanın doğal olduğu yaklaşımı** benimsenmiştir. Çalışanlar arasında çatışma çıkmasının beklenen bir olgu olduğu görüşü hakim olmuştur. Bu yaklaşım, geleneksel görüşten farklı olarak çatışmanın önlenemeyeceğini ve doğal bir olgu olarak kabul edilmesi gerektiğini savunur.⁹⁴ Likert’e göre, yeni kuramı benimseyen örgütler çatışmadan yoksun olmamakta, sħhatli örgütlerde çatışma ve görüş ayrılığının her zaman var olmakta, bu farklı görüşlerden yeni ve daha iyi yöntemler ortaya çıkmakta, farklılıkların acı fakat gelişmenin temelini oluşturmakta, çözümlenmemiş görüş ayrılıklarının, örgütü katı, hareket edemez duruma getirmektedir. 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.⁹⁵

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre çatışmanın kendisi iyi veya kötü olarak nitelendirilmez. Sadece, insanların bir araya gelmesinin sonucunda ortaya çıkan kaçınılmaz bir olgu olarak görülür. Çatışmaların ancak sonucu iyi veya kötü olabilir. Böylelikle çatışmanın kimi durumlarda iyi olabileceği düşüncesi kabul edilmeye başlar. Çatışma hastalığa benzetilir. Herkes hastalanabilir ancak iyileşmenin yolları aranmalıdır. Çatışma söz konusu olduğu zaman ilacın kurumdaki kişilerin liderlik, iletişim, motivasyon ve ekip çalışması gibi konularda gelişmeleri olduğuna inanılmaya başlanır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çözülmesi için gereken beceriler kazanılmalı ve kullanılmalıdır. Günümüzde kurumlar, çalışanlarının oluşturacakları sinerjinin ve bu sinerji sonucunda oluşacak verim ve hizmet kalitesinin önemini anlamıştır. Bunu oluşturmak amacıyla çalışanlarının eğitime çok büyük önem vermektedir. Sinerjinin oluşması için gereken

⁹³ Bumin, s.8

⁹⁴ Işıl, s.23

⁹⁵ Bumin, s.8

farklı fikir ve yaklaşımların oluşmasına izin veren, bunlarla da kalmayıp farklı görüşleri teşvik eden bir yaklaşım hakimdir. Farklı düşüncelerin üretilmediği kurumlar gelişemez, iyileşemez, yenilenemez ve durağanlığın, bilinenin rahatlığının kurbanı olurlar. Çatışmanın gelişimci ve yenileyici olabilmesi ve fayda yaratabilmesi amacıyla doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Uyumlu, sakin ve her zaman hemfikir olan ekiplerdeki kişilerin sinerji yaratabilmeleri ve var olan yaklaşımlarını geliştirebilmeleri amacıyla yöneticiler tarafından kimi durumlarda çatışmanın teşvik edilmesi gerekmektedir. Çatışmalar doğru yönetildiklerinde kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarını, deneyimlerinden öğrenmelerini ve karar verme aşamasında işbirliği yaparak karara sahip çıkmalarını sağlar.⁹⁶

Basit olarak çatışma özellikle sıkıntılı zamanlarda yaratıcılığın potansiyel kaynağıdır. Zaten, her şey iyi gider de çatışma çıkmazsa yenilik için gerek de kalmaz. Dikkatle gerçekleştirilmiş bir dizi akademik çalışmada, Schweiger, Amason ve meslektaşları çatışmanın daha çok alternatifi hesaba katmaya, seçeneklerin daha iyi anlaşılmasına ve genel olarak daha etkin karar vermeye neden olduğunu bulmuşlardı; Tjosvold ise yüksek seviyeli çatışmanın daha iyi performansla ilgili olduğunu ortaya çıkardı.⁹⁷

Günümüzde kabul görmüş olan bu görüşü diğerlerinden ayıran temel farklılıklar şunlardır:⁹⁸

- 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.

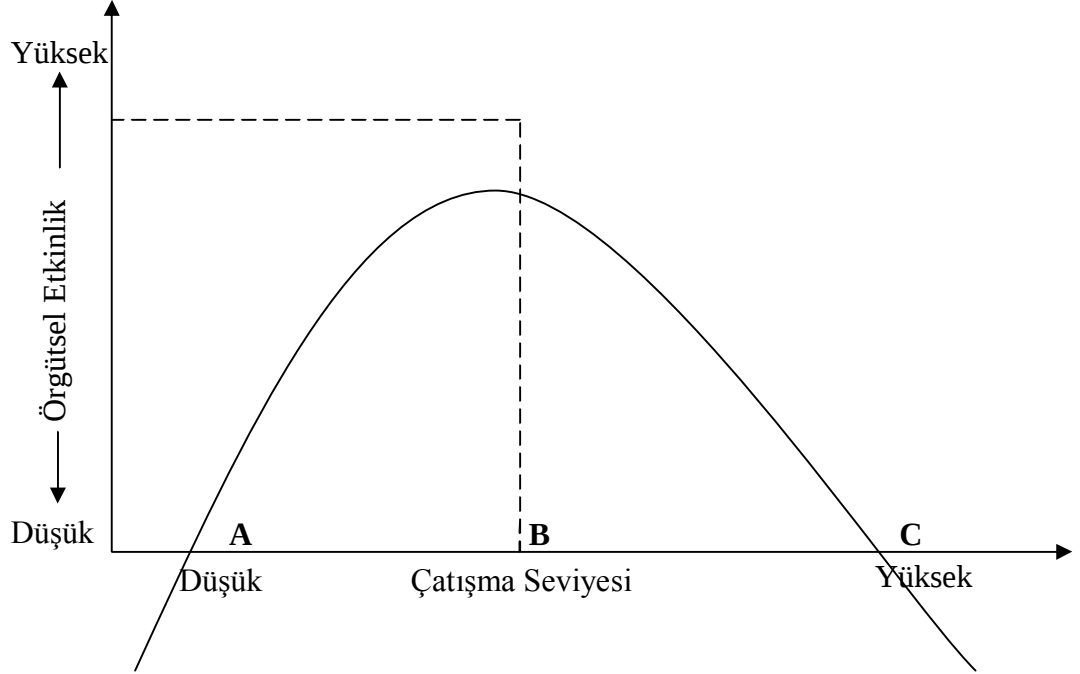
Açıkça etkileşimci görüş tüm çatışmaların iyi olduğunu söylemez. Elbette örgüt etkinliğini olumsuz etkileyen çatışmalarda mevcuttur. Bu görüşe göre yöneticilere çatışma yönetimi ile ilgili daha fazla iş düşmektedir. Yönetilerin görevi

⁹⁶ Işıl, s.23

⁹⁷ Ceylan ve Diğerleri, s.41

⁹⁸ Mustafa Atiker, Çatışma, Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi Bilgi Notu, Sayı 2006-35/35, s.2

anlamsız sınırlara yaklaşmadan sağlıklı çatışma için ortam oluşturmaktır. Aşağıdaki şekilde bu durum gösterilmektedir. Etkileşimci görüşe göre çatışmanın çok düşük veya çok yüksek olmas› istenilmez. “B” noktas› optimal seviyedir, yenilikçi-kendi kendini yenilemeyi ifade eder. “A” noktası değişime direnci, yeni fikirlerin azlığını ifade eder. “C” noktası ise belirsiz, işe yaramaz bir ortamı ifade eder.⁹⁹



Şekil 2.1 Çatışma ve Örgütsel Etkinlik

Kaynak: Stephen Robbins, Organizational Theory, Third Edition, Prentice-Hall International Editions, 1990, Englewood Cliff, NJ, s.415

2.3. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI

Pondy’e göre resmi örgüt de alt birimler arasında çatışmanın üç tipi belirlenmiştir:¹⁰⁰ (1) Birbiriyle ilgili gruplar arası ilişkileri içeren pazarlık çatışması, (2) ast-üst arasındaki ilişkilerini içeren bürokratik çatışma ve (3) yatay-dikey ilişkileri içeren sistem çatışması. Her üç durumda da bazı bölümler ele alınmıştır. Her bölüm gizlilik, duygu, kavrayış, ortaya koyma, kötü sonuç basamakların› içerir. Ancak bu çalışmada çatışma dört sınıfta ele alınacaktır.

2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

⁹⁹ Robbins, s.414

¹⁰⁰ Louis R. Pondy, Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2 (Sep.1967), s. 296-320

Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir. Fonksiyonel olan çatışmalar ise, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır.¹⁰¹ Bu tür çatışmalar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır.¹⁰²

2.3.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma

İkinci sınıflama tarzı çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar potansiyel çatışma (latent conflict), algılanan çatışma (perceived conflict), hissedilen çatışma (felt conflict) ve açık çatışma (manifest conflict) şeklinde olabilir. Potansiyel Çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması vs. gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır. Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olaylar ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay(lar) konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin taraflar, kızgın, kargın, endişeli, patlamaya hazır (tense) olabilir. Nihayet açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir.¹⁰³

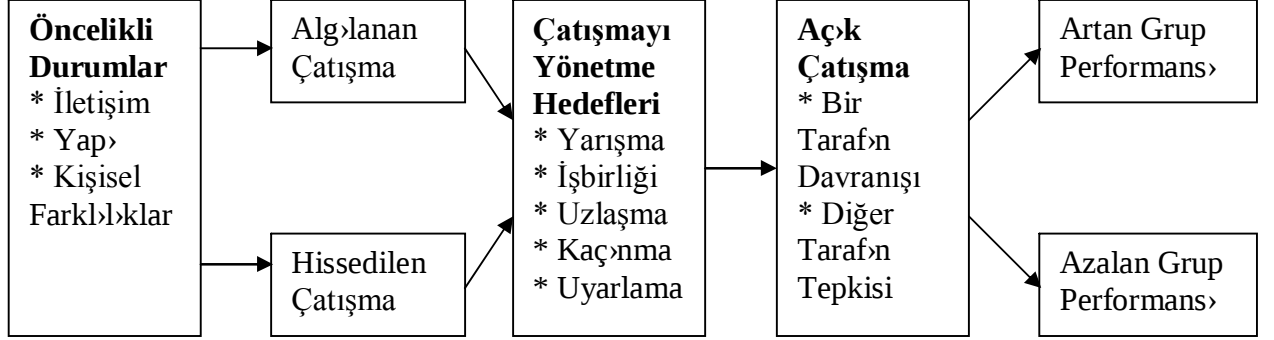
Çatışmayı beş aşamada özetleyebiliriz: Çatışma sürecindeki ilk adım çatışmayı artıran fırsatların yaratıldığı durumların bulunmasıdır. İkinci aşama potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme

¹⁰¹ Koçel, s.666

¹⁰² Şimşek ve diğerleri, s.279

¹⁰³ Koçel, s.666

evresidir. Sonraki aşama, çatışmayı yönetme, çatışmanın gerçekliğinin benimsenmesi ve iş görenlerle örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak maksatlı kullanılması içermektedir. Daha sonra davranış meydana gelir ve son aşamada ortaya çıkan açık çatışma sonucunda örgütte ya yükselen grup performansı ya da azalan grup performansı ortaya çıkabilir.



Şekil 2.2 Çatışma Süreci

Kaynak: Ali Aksoy, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.349

Çatışma dinamik bir kavramdır. Bir evreden diğerine geçebilir. Bu geçiş direkt olmayabilir. İhmal edilen bir çatışma kendiliğinden bitebilir veya evreden evreye sıçrayabilir. İşte bu nedenle; çatışmanın başarılı bir şekilde ele alınması ve anlaşılması örgütlerin sahip olması gereken önemli bir beceridir.

2.3.3. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışma

Örgütler, bir organizasyon şeması ile hiyerarşik bir yapıdan oluşurlar. Bu organizasyon şemasının koordineli ve uyumlu şekilde işlemesi başarıda belirleyici rol oynar. Bu nedenle çatışmaların organizasyon şeması içerisindeki yerleri önem arz etmektedir.

2.3.3.1. Dikey Çatışma

Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler¹⁰⁴. Dikey çatışma, farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile yönetici arasında olan çatışmadır. Bu tür çatışmalara, genelde üstlerin astları fazla baskı

¹⁰⁴ Şimşek ve Diğerleri, s.285

altına almalar, zorlamalar ve azarlamalar sonucunda rastlanır. Astlar bu tür davranışlara karşı olduklarında çatışmalar ortaya çıkar. Dikey çatışmalara örgütlerde çok sık rastlanır. Özellikle astların bekledikleri yönetim tarzı ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı arasında farklılığın olması, yetersiz iletişim, amaçlarda farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklik dikey çatışmalara yol açabilir.¹⁰⁵

2.3.3.2. Yatay Çatışma

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişi veya kademeler arasında yaşanan çatışmalardır. Çalışma arkadaşları arasında yaşanan veya bir işletmenin üretim ve satış bölümleri arasında yaşanan çatışmalar, yatay çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, amaç uyumsuzluklarından, kıt kaynaklardan ve kişiler arası ilişki problemlerinden kaynaklanmaktadır.¹⁰⁶ Yatay iletişimin az olması, bölümler arası ortaya çıkan sorunların çözülmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılmasının engeller.¹⁰⁷

2.3.3.3. Hat-Kurmay Çatışması

Organizasyonlarda görev yapan hat personeli ile kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Bu çatışmaların kökeninde, hat ve kurmay elemanların birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır. Örgütteki farklılaşmış diğer birimlerin üyeleri gibi hat ve kurmay üyeleri de farklı bakış açılarına, amaçlara, ilgi alanlarına ve sorunlar konusunda farklı yaklaşımlara sahiptirler. Bu farklılıklar, hat ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken, diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar. Bu alanda ortaya çıkan çatışmaları iki taraflı farklı etkenlere bağlamak eğilimi göstermektedir. Hat elemanlarına göre, komuta kurmay çatışmasının temelinde şu dört unsur yatar:¹⁰⁸

a. Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.

¹⁰⁵ Aksoy, s.353

¹⁰⁶ İsa Uysal, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik bir Uygulama, Yayınlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara, 2004, s.17

¹⁰⁷ Tutar, s.130

¹⁰⁸ Aksoy, s.354

b. Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirememektedirler. Çünkü kurmaylar, hat personelin günlük olarak karşılaştıkları ve daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden önerileri uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Zira, önerilerin kulağa hoş gelmesi ile bunların uygulanabilir olması farklı şeylerdir.

c. Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracılığı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Bu elemanlar, ayrıca, örgütte sağlanan olumlu sonuçları kendilerine mal etmeye çalışırken, olumsuz sorunlardan hat elemanların sorumlu tutmaya çalışırlar.

d. Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmalar sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakış açılarına sahiptirler. Bu yüzden önerdikleri hususlarla örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

2.3.4. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bir diğer sınıflandırma, çatışmaya taraf olanlarla ile ilgilidir. Beş tür çatışma olabilir:

2.3.4.1. Bireysel Çatışma

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma, psikoloji dalının alanına girmektedir. Psikologlar üç tür çatışma tanımlarlar:¹⁰⁹

a. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Gerçekleştirmek istediğimiz iki amaç birbirleriyle çatışma içindedir. Hem erken yatmak ve uzun süre uyuyarak dinlenmek, hem de o gece televizyondaki programı seyretmek istiyoruz. Bu tür çatışmalarda her iki amaç da bizim için olumludur, ne var ki aynı anda gerçekleştirmemiz olanaksızdır, birini seçmek zorunluluğu vardır.

b. Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Yukarıda verilen örnekte iki “iyi”den birini seçme durumu mevcuttu. Ancak yaşam her zaman böyle güzel sorunlar getirmez, bazen iki “kötü”den birini seçmek zorunda kalırız. Örneğin, zar zor ortaokulu bitirdikten sonra okumak istemeyen öğrencinin babası tarafından çıraklık seçeneğinin sunulması

¹⁰⁹Doğan Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı, Remzi Kitapevi, İstanbul,2004, s. 282-283

durumunda kaçınma-kaçınma türünden çatışma yaşanır. Zira öğrenci ne okula gitmek ne de çalışmak istemektedir.

c. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Bazen bir amaç aynı zamanda hem iyi-istenilen hem de kötü-istenilmeyen özelliklere sahip olur. Bu durumda kişi o amaca hem yaklaşmak hem de ondan kaçmak ister. Örneğin gelinin ana evinden ayrılık günü yaşadığı duyguları yaklaşma-kaçınma çatışmasına örnek verebiliriz. Zira hem evlenmiş en mutlu günlerini yaşamakta hem de ana evinden ayrıldığı için hüzünlenmektedir.

2.3.4.2. Bireyler Arası Çatışma

Bireyler arası çatışma karar verme sürecine iki ve ya daha fazla kişinin girmesi durumunda söz konusu olabilir. Bireylerin amaçlarının izledikleri yöntemlerin ve sahip oldukları bilgi ve değer yargılarının farklı olması böyle bir çatışma potansiyel nedenleri arasındadır.¹¹⁰ Astlar ve üstler arasında rol bekleyişlerine, amaçlara ve kişilik özelliklerine ilişkin çatışmalar kişilerarası çatışmalara örnek olarak verilebilir. Bir görüşe göre kişilerarası farklılıklar, rekabet ve çatışmanın başka türlerinin, kişilere olumlu yönde ve sosyal sisteme etkinlik açısından yarar dokunur. Bireylerarası çatışmayı çözmede sonuçlarına dayalı olarak üç stratejinin var olduğu görülmektedir.¹¹¹

a. Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi: Bu strateji sonuçları nedeniyle hiçbir kimseyi tatmin etmez.

b. Kazanalım-Kazanın Stratejisi: Çatışmayı çözümlemede birey ve örgüt açısından en uygun yaklaşım olarak, kazanalım-kazanın stratejisi göze çarpmaktadır. Enerji ve yaratıcılık karşı tarafa zarar vermekten çok, sorunların çözümüne yönelmiştir. Çatışma durumunda olan tarafların ihtiyaçları tatmin edilmiş ve her iki tarafta bunun olumlu sonuçlarını almaktadırlar.

c. Kazanalım-Kaybedin stratejisi: Bu tür bir strateji rekabetin yoğun olduğu toplumlarda doğal bir strateji olarak görülebilir. Çatışma durumunda taraflardan biri kazanmak için elindeki güçleri en etkin bir biçimde kullanırken, karşı tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir.

¹¹⁰ Can, s.327

¹¹¹ Bumin, s.68-73

d. Kazan-Kazan Stratejisi: Çatışmalar genellikle bir tarafın kaybetmesiyle sonuçlanır. Ancak unutulmamalıdır ki bu durumların bir çoğunda tarafların hepsi kazanabilir. Köklü alışkanlıkların yeniden ele alınması, olumlu bakış açısı, yapıcı motivasyon, dürüst bilgi paylaşımı ve güven içeren yeni bir çatışma yönetimi yaklaşımı ile başarılı bir kazan-kazan davranışı ortaya çıkar.¹¹² Bu durum çatışmaların olumlu etkilerinin görüldüğü durumdur.

2.3.4.3. Kişi-Grup Çatışması

Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normlar kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.¹¹³

Bireyler arası çatışmanın özel şeklidir. Bu tür çatışmalar örgüt içinde kolayca çözümlenebilecek çatışmalardır. Mevcut mekanizmalarla çözüm bulunabilir. Örneğin sorun çıkaranın bir başka yere transferi, işten çıkarılması ya da yeni iş düzenlemeleri bu mekanizmalardandır.¹¹⁴

2.3.4.4. Gruplar Arası Çatışma

Bir toplumun davranış yapısını anlamak, grup yapısından doğacak davranışların incelenmesine bağlıdır. Grupların incelenmesi davranışın anlaşılması için de önemlidir; çünkü kişiler genellikle başkaları tarafından etkilenmeden davranışta bulunmazlar.¹¹⁵ Bireyler gibi gruplarda yapıcı ve birleştirici nitelikleri olan fizik ve sosyal düzenlere sahip bulunan unsurlardır. Tıpkı bireyler gibi yaşamlarını devam ettirme ve varlıklarını korumak için mücadele ederler.¹¹⁶

Çatışmanın grup içersindeki yaratıcılığı arttırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Aslında çatışmasız bir grup statik olabilir ve kapasitesini tam olarak kullanamayabilir.

¹¹² Howard Gitlow and Lisa McNary, Creating Win-Win Solutions for Team Conflicts, The Journal For Quality & Participation Fall 2006,s.20

¹¹³ İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.405

¹¹⁴ Can, s.327

¹¹⁵ Özkalp ve Körel, s.127

¹¹⁶ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.113

Bu yüzden işletmelerde grup ilişkileri ve bu ilişkilerin verimli işleyişi çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, en azından gruplar varsa çatışmanın varlığı da yadrganmamalıdır.¹¹⁷

Geniş ölçüde bireysel çatışma oldukça, bir örgütte gruplar arası çatışma için gerekli koşullardan biri yani, farklı bireysel taahhütler yerine getirilmemiş olur, dolayısıyla bu çeşit çatışma azalır. Öte yandan, belirsizlikle kabul edilmemenin olmaması gruplar arası çatışma için yeterli bir koşul değildir. Bireysel düzeyde belirsiz olmayan seçimler bulunduğunu kabul ederek, bir örgüte katılanlar arasında anlaşmazlık (dolayısıyla bu türden bir çatışma) yaratan mekanizmaları belirtmemiz gerekir.¹¹⁸ Ayrıca bir bireyin bir grup üyelerinin tamamıyla görüş ayrılığına düşmesi ve çatışması da ender görülen çatışma türlerindendir. Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar.¹¹⁹

Bireysel çatışmanın genel olarak yokluğunun yanında, gruplar arası çatışma için gerekli koşullar üç değişken açısından özetlenebilir. Ortak karar almak için duyulan olumlu ihtiyaçın ve örgüte katılanlar arasında ya amaçlardaki farklılığın ya gerçeği algılamadaki farklılığın ya da ikisinin var olması, gruplar arası çatışma için gerekli koşullardır. Böylece, gruplar arası çatışmayı etkileyen başlıca üç etmen olduğunu, bunlardan birindeki bir değişikliğin genellikle gizil çatışma miktarı üstündeki olumlu etkileri olsa da, bu üç etmenin sisteme birbirlerinin tam toplamı olarak girmediklerini ileri sürüyoruz:¹²⁰

1. Ortak karar almak için duyulan ihtiyaçı etkileyen etmenler,
2. Amaçların farklılaşmasını etkileyen etmenler,
3. Bireylerin algılarının farklılaşmasını etkileyen etmenler.

2.3.4.5. Örgütler Arası Çatışma

Ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli örgütler birbiri ile çatışma halinde olacaklardır. Örneğin, üretici örgütlerle bayiler arasındaki çatışma, örgüt ile sendika arasındaki çatışma, rakip örgütler arasındaki çatışma vb.

¹¹⁷ Seçil Taştan, Çatışma Analizine Bakış Açıları, <http://www.humanresourcesfocus.com/catisma.asp>
Erişim:03.03.2006

¹¹⁸ James ve Herbert, s.139

¹¹⁹ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.561

¹²⁰ James ve Herbert, s.139

Örgütlerde gruplararası çatışmayla ilgili olayların çoğu, bu başlık altında inceleyebileceğimiz olaylardan hemen hemen ayrılmaz gibidir. Bir örgüt için iç ve dış ilişkiler arasındaki ayrım biraz dumanlı bir ayrımdır. Bununla birlikte, genellikle, örgütler arasında olduğundan çok örgütün içinde çözümleyici tekniklerin kullanımı yönünde daha çok baskı olacaktır. Bu baskı, elbet geniş toplumsal kurumlar ve referans grupları yoluyla, ama önemli ölçüde azalan bir etkiyle iş görecektir. Bu yüzden, örgütlerarası çatışma konusundaki kaynaklar özellikle çatışmanın pazarlık süreçleriyle çözümüyle -kimin neyi elde ettiğiyle- ilgilenmişlerdir. Örgütlerarası çatışma sorunlarına çeşitli yaklaşımlar (özellikle iktisatta) olmuşsa da son yıllarda pazarlık kuramı oyun kuramcılarının özel ilgisini çekmiştir.¹²¹

2.4. ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgütsel çatışmayı hızlandırıcı çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler 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:¹²²

2.4.1. Ortak(karşılıklı) Görevde Bağlılık

Bir organizasyonda çeşitli işler (dolayısıyla bunları yapan kişi veya gruplar) arasında belirli fonksiyonel bağlılıklar vardır. Toplu bağlılık (pooled interdependence) tipinin hâkim olduğu durumlar çatışmaların ortaya çıkmasına önemli katkıda bulunmaz. Çünkü birimlerin birbirleri ile ilişkileri azdır veya hiç yoktur. Ancak sıralı karşılıklı bağlılık (sequential interdependence) türü, çatışmalar için kuvvetli bir ortam yaratmaktadır. Çok yönlü karşılıklı bağlılık (reciprocal interdependence) türü ise çeşitli çatışmaların ortaya çıkma ihtimalinin en yüksek olduğu ortamı oluşturur¹²³. Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma veya sorumlulukların birbirlerine girmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmaların da yine örgütlerdeki yöneticilerin daha alt kademelere

¹²¹ James ve Herbert, s.149

¹²² Stephen P. Robbins, Organization Theory (Structure, Design, and Applications), Third Edition Prentice-Hall International Editions, 1990, Englewood Cliff/ New Jersey, s.418

¹²³ Koçel, s.669

emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır.¹²⁴

2.4.2. Tek Göreve Bağlılık

Örgütlerdeki bazı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılık zorunludur. Bireyin veya grubun fonksiyonel olarak bağlı olduğu birimin çıktısındaki yavaşlık bağlı olanın performansını düşürecektir. Bu tür ortamlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığı artar.¹²⁵ Örgütün iki veya daha fazla birimi kendilerine ait görevleri tamamlamak için birbirlerine bağımlı oldukları zaman işler arası karşılıklı bağımlılığın yönetilme şekline bağlı olarak çatışma için düşük ya da oldukça yüksek bir potansiyel ortaya çıkabilir. Bazen iş gereği karşılıklı bağımlılık halinde bulunan gruplara yapmaları için çok fazla iş veya görev verildiği zaman çatışma doğabilir. Bu takdirde çeşitli grup üyeleri arasında gerilim yükselecek ve her biri diğerini sorumluluktan kaçmakla itham etme yoluna gidebilecektir.¹²⁶

İşler arası karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu durumlarda, gruplara verilen iş veya görevlerde denklik olmasına karşılık, ödüller farklılık arz ediyorsa çatışma yine olacaktır. Sonuç olarak, birbirine bağlı işlerde, taraflardan biri işe başlamak için diğerinin işi bitirmesini beklemek durumunda kalıyorsa ve o taraf işini zamanında bitirmiyorsa, çatışma için potansiyel en yüksek düzeye çıkacaktır.

2.4.3. Yüksek Yatay Ayırım

Birimler arasındaki farklılık ne kadar fazla ise çatışma olasılığı da o kadar fazla olmaktadır. Yüksek yatay ayırım, birimler arasında amaçta, zaman anlayışında ve yönetim felsefesinde farklılıklar doğurur. Şüphesiz yüksek farklılık otomatik olarak çatışmaya götürmez. Görev, ödüllerin birbirine bağımlılığı gibi nedenler gizli çatışmayı geciktirir veya canlandırır.¹²⁷

¹²⁴ Özdoğan, s.56

¹²⁵ Tunç Evcimen, www.evcimen.com/wht004.htm Erişim:20.12.2006

¹²⁶ Şimşek ve Diğerleri, s.253

¹²⁷ Robbins, s.419

2.4.4. Düşük Resmiyet

İlişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması çatışmayı artıran nedenlerdendir. Birbirlerine bağımlı sorumlulukları olan yöneticilerin sorumluluklarının sınırları açık değilse, bu ortamda çatışmanın gelişmesi doğaldır.¹²⁸

Kurallar ve yönetmelikler belirsizlikleri azalttığı için çatışma olasılığını düşürür. Yüksek resmiyet her birim için standart yollar tesis eder. Rol tanımları açıktır ve üyeler kimden ne bekleyeceklerini bilirler. Bunun tersine düşük resmiyetin olduğu yerde tartışmalar artar. Birimler güce sahip olmak için yarışır. Birimler yönetmeliklerle görev dağılımı yapılmadığı için karşı karşıya geldiklerinde anlaşma ihtiyacı doğar. Bu durum birimlerin daha sağlıklı büyümelerine de yardım eder. Yüksek resmiyeti olan yapılarda da çatışmalar doğabilir. Örneğin, hokey karşılaşmasında kurallara rağmen çatışma kaçınılmazdır.¹²⁹

2.4.5. Kıt Kaynaklara Genel Bağlılık

Amaçlardaki farklılık kaynakların zengin ve alt birimler bağımsız olduğunda pek belirgin ve önemli değildir. Her birim kendi doğrultusunda, bir ölçüde görelilik olarak kendi amaçlarına yönelir. Fakat, kaynaklar kuruyunca ve karşılıklı bağımlılık artınca, amaçlardaki farklılık daha belirgin ve hayati olmağa başlar. Batı üniversitelerinde özellikle A.B.D.'de üniversitelerin zengin olduğu dönemlerde öğrenciler, öğretim üyelerinin maaşlarının, öğretim üyeleride öğrenci burslarının artmasını desteklediler, Üniversite kaynakları kuruyuverince, öğrenciler var olan kaynaklara büyük kesiminin burslara tahsis edilmesini ve ders saat ücretlerinin aynı düzeyde tutulmasını istediler. Öte yandan, öğretim üyeleri ders saat ücretlerinin artırılması yoluyla öğretim üyesi maaşlarını arttırmayı amaçladılar.¹³⁰

Kaynaklar kuruyunca ve karşılıklı bağımlılık artınca, amaçlardaki farklılık daha belirgin ve hayati olmaya başlar. Bireyler burada kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli müşterisi olan ve kaynak olanakları bol firmalarda bu durum bir sorun teşkil

¹²⁸ Özdoğan, s.56

¹²⁹ Robbins, s.420

¹³⁰ Bumin, s. 14

etmeyecektir. Ancak kaynaklar›n kurumas› ve devaml›lık arzetmemesi hallerinde bu kaynaklara bağıllık artmış olacaktır.¹³¹

2.4.6. Değerlendirme Kriterlerinde ve Ödüllendirme Sistemlerinde Farklılık

Genellikle örgütsel ödül sistemleri ender olacak örgüt içinde bir diğeri ile uyumlu olarak tasar›mlan›rlar. Örgütlerde kimi kez, bir bölüm bir davranışı için ödüllendirilirken bu ödüllendirme öteki bölümün amaçları ile çatışma içinde olabilmektedir. Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıklar›n girmesi ve örgüt içinde güç birliğini azalttığı ve çatışma ortamı yarattığı görülmektedir. Bu tür çatışmalar zaman içinde tüm örgütsel etkinliği zayıflatacaktır.¹³² Değerlendirme kriterlerinde ve ödüllendirme sistemlerinde farklılık olduğunda, özellikle de bu gruplardan birinin kazancı diğerrinin kaybına neden oluyorsa, daha fazla ödül elde etmek için yaşanan rekabetin sonucunda, gruplar arası çatışma kaçınılmaz olacaktır.

2.4.7. Ortak Karar Verme ve Katılma Gerekliği

Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonda yer alan ölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynaklarla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine "karşı bağımlılığı" arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili olarak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı da artar. Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek kararlar›n verilmesine katılımlar›n›n çatışmaları azaltacağı yönünde bir beklenti bulunmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, tam aksine, katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine, ayrıcalıkları güçlendirecek daha fazla fikrin ortaya çıkmasına neden olduğu ve sonuçta da çatışmaları artırdığı neticesine ulaşmıştır.¹³³

¹³¹ Feride Bahar Işıl Özdoğan, Çağdaş İşletme Teknikleri, Editör: Birol Bumin, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.57

¹³² Özdoğan, s.57

¹³³ Aksoy, s.363

2.4.8. Kişisel Farklılıklar

Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri (personality clashes) sık görülen olaylardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerle de birbirleri ile çekişebilirler. Fakat bu durum onların organizasyondaki performanslarını etkileyecektir.¹³⁴

Hemşehriliğin çatışma yönetimindeki yerini ele alan araştırma sonuçlarına göre çatışmaların temel nedeni farklılıklardır. Bireyselliğin düşük, geleneksel dayanışmanın yaygın olması, farklılıkların belirginleşmesine ve vurgulanmasına neden olmaktadır. Bunların başında; hemşehri grupları arasındaki şive ve dini inanışlar konusundaki algılama farklılıkları ile görgü kurallarına yönelik yaklaşımların farklı olması gelmektedir. Hemşehri gruplarına karşı bazı ön yargıları içeren toplumsal kültüründe anlaşmazlıkları körüklediği öne sürülebilir. Eğitim düzeylerindeki farklılıklar da ayrı bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır.¹³⁵

2.4.9. Statü Uyumsuzluğu

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Örneğin bilgisayar uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak kabul edebilir veya üretim bölümü mensupları kendilerini daha yüksek bir statüye sahip kabul edebilirler.¹³⁶

2.4.10. Rolden Memnun Olmama

İşindeki rolden memnun olmayan, rol belirsizliği yaşayan birey hem kendi içinde görevine karşı, hem de beraber çalıştığı insanlara karşı bir çatışma yaşayacaktır. Bu iki çatışma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya göre birey eğer yüksek bir güven

¹³⁴ Koçel, s.671

¹³⁵ Tuncer Asunakutlu, Barış Safran, Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma, Gazi Ü.İİBF.Dergisi, 7/1, 2005, s.171

¹³⁶ Koçel, s.671

duygusuna sahipse çatışmayı sadece içinde yaşayacaktır. Ancak güven zayıfsa bu çatışmayı diğer arkadaşları arasındaki ilişkilerine de yansıtacaktır.¹³⁷

2.4.11. İletişim Noksanlıkları

Kişiler veya gruplar arasındaki haberleşme noksanlıkları bir diğer muhtemel çatışma kaynağıdır. Bir organizasyonun işleyişini sık sık engelleyen nedenler şöyle sıralanmıştır. Bu nedenler yöneticilere örgütlerinde karşılaştıkları güçlükleri daha iyi anlayabilmek ve yönetebilmek amacıyla belirtilmiştir.¹³⁸

a. Bir grup personelden oluşan örgütün yapısı

- Grup çok kalabalıktır,
- Kötü bir durum veya seçenek empoze ediliyorsa (yönetim tarafından),
- Bazı yeteneklerin eksikliği,
- Bazı grup üyeleri arasındaki düşmanlık,
- Hiyerarşik yapı seviyeleri arasındaki bağlantısızlık veya kişiler arası rekabet,

b. Gerçekleştirilecek hedef

- Elde edilecek hedefin açıkça anlatılmasında güçlükler,
- İzlenecek yol veya önceliklerde uyumsuzluk ,
- Ana hedefler üzerinde gruptan ayrılma gruba katılmama,
- Yetersiz kaynaklar,

c. İşte Motivasyon

- Diğerlerinin yargılarından çekinme
- Her şeye uyma ve yaratıcılık eksikliği,

¹³⁷ Simon T. Tidd, Heather H. McIntyre, Raymond A. Friedman, The Importance Of Role Ambiguity And Trust In Conflict Perception: Unpacking The Task Conflict To Relationship Conflict Linkage The International Journal Of Conflict Management Vol. 15, No. 4, Pp. 375

¹³⁸ <http://www.irsp.ch/services/docu/1-g4/tc12/TC12Gestiondeconflit.htm> Erişim: 10.05.2006

d. İletişim

- Fikirlerini yayma güçlüğü
- Sorumlular› dinlememe,
- Kötü yönetim ve dedikodu,

e. İş organizasyonu

- Yeterli tanımlanmamış roller ve tanımlanmamış doküman,
- Prosedür ve normlar›n arkas›na saklanmak,
- İş etkinliğini koruma kaygısı,
- Yeterince analiz etmeden problemleri düzene sokma
- Projeleri sürdürmede kararsızlık ve başkalarının fikirlerini kabul etme

f. Kararlılık gücü

- Başka üyeleri kontrol etme denemesi
- Yarışmacı liderler arasındaki rekabet,
- Aktif üyelerin etkisi altında karar alma,
- Gerçek bir analiz üzerinde uyuşma olman sonuca yönelik karar alma

Örgütsel çatışmanın kaynaklarını ele almadan önce aşağıdaki tablo yardımıyla bir bilgilendirme yapılması yararlı olacaktır.

Tablo 2.1 Çatışma Kaynakları

TEMEL	ANLAM	ÖRNEK
Rol Çatışması	Rol beklentisi ve/veya performans standartları ve davranış değişiklikleri	Satış performansını değerlendirme yönetimini değiştirme
Yetkide Değişiklik	Bir kişinin otoritesini artırmak ya da azaltmak	Bir yöneticinin onay almadan yapabileceği alımları 5.000 \$'dan 1.000\$'a indirmek.
Statüde Değişiklik	Bir kişinin statüsünü artırmak ya da azaltmak	İş unvanını Genel müdürden Ofis müdürüne değiştirmek.
Amaçlarda Değişiklik	Amaçlar yeniden tanımlanır veya farklı bir öncelik kazanır.	Bir Üniversitede araştırma vurgusundan öğretim vurgusuna ilerlemek.
Örgütsel Çatışma	İki veya daha fazla kişi aynı göreve atanır.	Hem temizleyicilere, hem garsonlara masalar temizleme görevi verilir
Kaynak Rekabeti	Örgüt içindeki iki veya daha fazla kişi ya da grup kıt kaynaklar için rekabet eder.	Bir Üniversitedeki farklı akademik birimlerin maaşlar için rekabet etmesi.
Kültür Çatışması	Farklı değerler, normlar ve davranış şekilleri nedeniyle örgüt içi grupların ya da kişilerin çatışması.	Japonların sahip olduğu bir tesiste Japon yöneticilerle çatışan Amerikan işçileri.

Kaynak: M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Adım Matbaacılık, Konya, 2003, s.251

2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performans etkiler. Örgütte, gruplarda ve bireysel işlerde etkinlik işyerinde kişiler arası çatışmanın yönetimine bağlıdır. Yöneticiler zamanlarının yaklaşık %20'sini çatışma yönetimine

ayrılmaktadırlar.¹³⁹ 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 çözümleme ise çatışma yönetiminden ayrılarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile neticelenmesini içerir. Çatışmayı çözümleme sürecinde aşağıda verilen öneriler kullanılabilir.¹⁴⁰

a. Kızgınlığınızı kontrol altına almak. Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise ve duyguların kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz. Çatışan taraflar arasında oluşan düşmanca ve olumsuz duygusal düşünceleri ortadan kaldırmak gerekir. Bu nedenle; “aynı iş ortamının paylaşıldığı”, “aynı işyerinde amaçların aynı olduğu”, “birlikte başarı kazanmanın zorunlu olduğu” gibi ortak noktaların önemi hatırlatılmalıdır.¹⁴¹

b. Karşı tarafa yaklaşımadan önce bir kez daha düşünmek. Çatışma durumu iki taraf da nasıl etkilemektedir? Çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir? Taraflardan her birinin diğerine ilişkin önyargılar ve varsayımlar nelerdir? Söz konusu çatışma durumunu yönetmede ya da çözümlenmede en iyi yaklaşım nedir? İşbirliği yapılacaksa, bunu başlatmak için en uygun yer ve zaman nedir?

c. Olumlu bir hava oluşturmak. Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak çıkarları vurgulamak ve ön plana çıkarmak, dayanışmayı teşvik etmek, “biz bir aileyiz” yaklaşımı sergilemek.¹⁴² Karşı tarafı uzlaşmaya-konuşmaya davet etmek. İyi niyetli olduğumuzu göstermek. Karşı tarafı dikkate aldığınızı ve önem verdiğinizi göstermek.

d. Temel bazı kurallara dikkat etmek. Karşı tarafı dikkatle dinlemek ve sözünü kesmemek. Durumu iyileştirmek için çalışmak. Sürekliliği korumak.

e. Problemi tartışarak tanımlamak. Taraflar görüşme-tartışma yoluyla, varsa yanlış anlamaları gidermek ve ortak çözüm noktalarına ulaşma niyetiyle birbirlerine

¹³⁹ Carsten K.W. De Dreu, Arne Evers, Bianca Beersma, Esther S.Kluver and Aukje Nauta, A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace, Journal of Organizational Behavior 22, April 2001, s.645

¹⁴⁰ Emin Karip, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 1999, Ankara, s.51

¹⁴¹ Muhammet Ali Kara, İşletme Becerileri Grup Çalışması, Dilara Yayınevi, Trabzon, 2005, s.59

¹⁴² Akat ve diğerleri, s.407

yaklaşmak suretiyle dialog sağlamak¹⁴³. Taraf için önemli olan hususlar› ortaya koymak ve duyguları paylaşmak. Etkili konuşma ve dinleme tekniklerini kullanmak. İhtiyaçları ve çıkarları belirlemek. Gerekiyorsa değerleri, varsayımları ve kavgıları paylaşmak. Ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirmek.

f. Olas› çözümler için beyin fırtınası yapmak: Bu yöntem kullanılırken:¹⁴⁴

- Eleştiri kapı dışına bırakılır. Kişinin hayal gücünü kullanabilmesi ve zihninde imgeleme yapabilmesi için düşüncelerinin yargılanacağı endişesinden uzak olması gerekir.

- Sınırsız düşünme sağlanır. Ortaya konan düşüncelerin farklı olmasından çekinilmez, aksine bu tür düşünceler teşvik edilir. Farklı düşünce ve düşünceler, yeni çözüm yollar›nın ortaya çıkmasına yardımcı olur.

- Nicelik aranır. Temel prensip, mümkün olduğunca çok sayıda düşünce üretmektir. Amaç ise, iyi bir çözüm bulabilme olasılığını artırabilmektir.

- Kombinasyon ve gelişme aranır. Bu şekilde, düşünce listesi daha da uzar. Beyin fırtınası oturumunda, taraflar birbirlerinin fikirlerinden etkilenerek, değişik imgelemeler yaratacaklardır.

g. Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek. Çözümler şu nitelikleri taşımalıdır:

- Her iki taraf için de kabul edilebilir,
- Gerçekçi ve gerçekleştirilebilir,
- Belirgin ve
- Dengeli olmalıdır.
- Çözümler her iki taraf için de önemli ana hususlar› içermelidir.

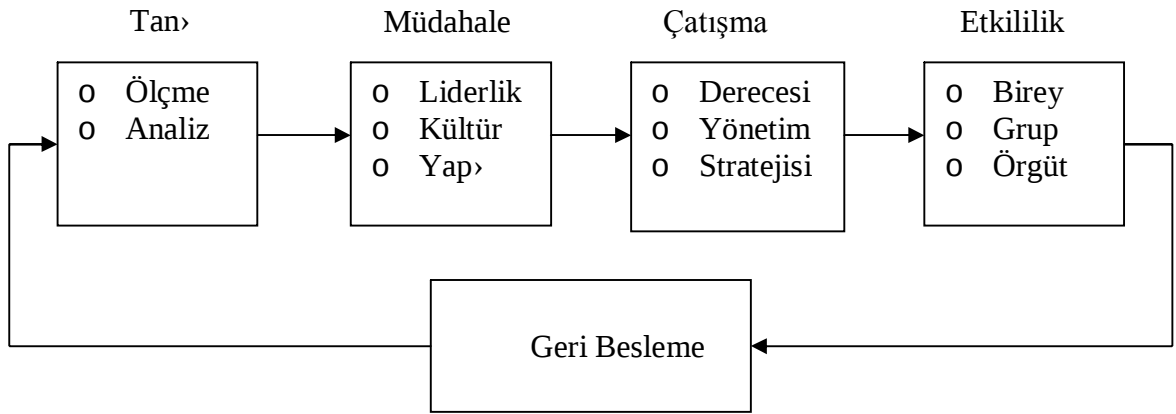
h. Çözümlerin işlerliğini izlemek. Belirli bir süre sonra çözümleri işleyip

¹⁴³ Kara, s.58

¹⁴⁴ Çavuş Şahin, Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi Ve Uygulaması, Çukurova Ü. SBE Dergisi, 2005, Cilt:14, Sayı:1, s. 443

işlemediğini kontrol etmek. İşlemiyorsa, yukarıdaki basamakları tekrarlayarak çözümleri yeniden gözden geçirmek.

Örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığı ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesi gerekebilir. Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir.



Şekil 2.3 Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci

Kaynak: M.Afzalur Rahim, Toward a Theory of Managing Organizational, International Journal Of Conflict Management, 2002, Vol.13, No:3, p.222

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 sağlanmasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmemesinden kaynaklanan verimsiz kullanım, 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 yönetilmeyişi 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.¹⁴⁵

2.5.1. Çatışma Yönetiminde Faktörler

Çatışmanın yönü, şiddeti ve sonuçlarını etkileyen faktörler beş grupta ele alınabilir.¹⁴⁶

a. Toplumsal ve kültürel ortam: Örgütler arası çatışmada kültürün iki rolünü şu şekilde tanımlayabiliriz. Birincisi, kültürün insanların aynı kültürü paylaşp paylaşmamasını kriter alan, gruptan olma ve olmama durumudur. Bu durum sosyal kimlik teorisine göre gruplar arası veya kültürler arası çatışmanın doğması için uygun ortam hazırlar. İkincisi ise kültür çatışmanın bireysel kavrayışını ve ne şekilde davranılması gerektiğini belirler. Kültürel gruplar arasında olumlu ilişkilerin kurulmasının oldukça zor olduğu görülmektedir. Bu nedenle kültürler arası ilişkilerde şiddetin azaltılmasında daha çok düşmanlığın önlenmesine odaklanılmalıdır.¹⁴⁷ Bireylerin ya da grubun davranışı kültür referans alınarak şekillenir. Kültürel farklılıklar çatışma için üretken bir zemin oluştururken, yapıcı bir çözüm için engeller ortaya çıkarırlar. Bu engellerin ortadan kaldırılması için gruplar arası işbirliği, kültürel farklılıklara duyarlılık ve problem çözme-eğitimi gibi yöntemler kullanılabilir.

b. Çatışma konusunun niteliği: Çatışmanın derecesi, çatışma konusunda tarafların katılımı ve çatışma konusunun -taraflar- için önem derecesi tarafların davranışlarında belirleyici bir rol oynar. Küçük çatışmalar büyük çatışmalara oranla daha yapıcı bir biçimde çözümlenebilir. Çatışmanın derecesi subjektif olarak

¹⁴⁵ İyi Yönetilmeyen Çatışmanın Maliyeti, http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitim_y%C3%B6netimi Erişim: 23.1.2007

¹⁴⁶ Karip, s.

¹⁴⁷ Stephen Worchel, Culture's Role in Conflict And Conflict Management: Some Suggestions, Many Questions, International Journal of Intercultural Relations 29 (2005) s.739

tanımlanabilir ve kontrol edilebilir bir niteliğe sahiptir. Çatışma konusu olan belirli bir eylem ya da işlem tartışıldığında çatışma büyümeden çözümlenebilir. Ancak, taraflardan biri çatışmadan elde edeceği yararı artırmak, karşı tarafın pazarlık gücünü kırmak ya da çevreden kendisine destek toplamak amacıyla, çatışmayı eylem ya da işlem boyutundan ilke boyutuna taşıyabilir. Bir çatışma belirli bir işlem ya da eylemden haklar ve ilkeler boyutuna taşınırsa, çatışmanın çözümlenmesi oldukça güçleşir. Bunun tam tersine ilke boyutunda olan bir çatışma taraflardan birinin (ilke boyutunda çatışmadan daha çok kaybı olacak tarafın) çabasıyla eylem ve işlem boyutuna çekilebilir.

c. Tarafların katılımı: Çatışma konusunda tarafların katılımı çözüm seçeneklerinin sınırlılığından ya da tarafların psikolojik olarak kendilerinin belirli bir seçeneğe, konuma ve sonuca kilitlenmiş olmalarından kaynaklanabilir. Kültür ve personel farklılığının çatışma yönetimi stratejilerinin önden kavranmasına ve şekilde etkilediğini bulmaya çalışan araştırmaya göre, kültürel değerler ve sosyal inançlar oldukça etkili bulunurken EQ ile motivasyon ve kendi kendini gösterebilme etkisiz bulunmuştur.¹⁴⁸ Tarafların katılımı ile ilişkili olarak, çatışma konusunun taraflar için önem derecesi tarafların davranışlarını ve çatışmada ne kadar risk alabileceklerini belirler. Genellikle çatışma konusu bireylerin kişiliği, güvenliği, sosyoekonomik konumu gibi toplumsal olarak önem verilen konularda ise birey çatışma konusuna daha çok odaklanır.

d. Tarafların birbirine yaklaşımı: Çatışma sürecinde taraflar birbirine karşı işbirlikçi, bireysel ve rekabetçi bir yaklaşım sergileyebilirler. İşbirlikçi yaklaşımda taraflar kendi çıkarları ve yararları yanında karşı tarafın çıkarları ve yararları ile de ilgilenir. Bireysel yaklaşımda taraflar kendi çıkarlarını düşünür ve karşı tarafın çıkarları onu ilgilendirmez. Rekabetçi yaklaşımda ise birey kendi çıkarları açısından elde edebileceğinin en fazlasını elde etmeye çalışmakla birlikte, elde edeceğinin karşı tarafın elde edeceği yarardan daha fazla olması önem taşır. İşbirlikçi yaklaşım genellikle çatışmanın sonucunun yapıcı olmasını sağlar. Rekabetçi yaklaşım ise yapıcı olmayan bazı nitelikler taşır: Rekabetçi yaklaşımda; taraflar arasında iletişim zayıf ve güvenilmezdir. Taraflar iletişim kanallarını kullanmaz ya da karşı tarafın aleyhine kullanır. İletişim bozuklukları taraflar arasında yanlış anlaşılmalara artmasına neden

¹⁴⁸ Ritu Kaushal, Catherine T. Kwantes, The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy, International Journal of Intercultural Relations 30 (2006) s.601

olur. Çözümün ancak bir tarafın diğerinden daha üstün güce sahip olması, daha zekice davranması ve karşı tarafı yanıltması ile sağlanabileceği görüşü hakimdir. Gücü artırmaya yönelik her çaba, çatışmayı gerçek çatışma konusundan uzaklaştırarak bir güç çatışmasına doğru sürükler. Rekabetçi çatışma kuşkucu ve düşmanca bir tutum oluşmasına neden olur. Farklılıklar üzerinde yoğunlaşma ve ortak noktaların giderek göz ardı edilmesi söz konusudur. Normal olarak kabul göremeyecek davranış ve tutumlar meşrulaştırılır ve böylece çatışma giderek büyür.

e. Tarafların özellikleri: Bu özellikleri belirlemenin bir yolu bireyin kendisi ve başkaları ile barışıklığını ya da çekişmesini etkileyen davranışların, tutumların ve diğer kişisel koşulların bir listesini çıkarmasıdır. Örneğin; pasif, bağımlı, sığınmacı ve itaatkar kişilik özelliklerine sahip bir birey başkalarıyla çatışmaya girmekten kaçınır. İnsanlara güvenen, genel olarak insanlara karşı olumlu bir tutuma sahip, soyut düşünebilen, düşüncelere açık ve belirsizliklere tolerans gösterilen bireylerin daha çok işbirliğine yönelmeleri beklenir. Otoriter, saldırgan, savunmacı, önyargılı, hırslı, kuralcı, statüye önem veren ve strese tolerans gösteremeyen bireylerin de daha çok çatışmaya girmeleri, çatışmada işbirliğinden kaçınmaları ve bu kişilik özelliklerine sahip bireylerin taraf oldukları çatışmaların hızla büyümesi beklenir. Burada örnek verilen özelliklere daha yüzlercesi eklenebilir. Ancak bu özellikler bireyden bireye değişebileceği gibi, davranışsal tercihlerini durumsal bilgilere göre biçimlendiren, olgunluk ve bilinçlilik düzeyi düşük bireylerde bu özelliklerin zaman içinde tutarlılığı da zayıf bir olasılıktır. Birey düzeyinde ya da grup düzeyinde olsun, çatışmada tarafların içsel özellikleri ile çatışma arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Çatışan tarafların içsel özellikleri çekişmeli bir ilişki gerektirebileceği gibi, bu ilişki taraflar içinde çatışmayı daha da büyütecek ve yeni çatışmalar ortaya çıkaracak ihtiyaçlar oluşturabilir.

f. Yanlış yargılar ve algılar: İletişimi engelleyen etmenler çatışmanın artmasına neden olacaktır. Taraflar bir diğerinden, fizik veya zaman bakımından ayrırlarsa taraflar arasında yanlış anlamların oluşacağı ve gelişeceği bir gerçektir. Örneğin, gündüz ve gece-vardiyalarındaki grupların bir diğerine ilişkin bilgi eksikliğine ilişkin gerçekler, doğal gruplanmaların oluşmasına ve doğal olarak farklı grup menfaatlerinin gelişmesine neden olacaktır. Ortak çabanın ortak amaçlar doğrultusunda yöneltilmemesi ortak refahın gelişmemesine temel oluşturacaktır. Yeterli iletişim kanallarının olmaması gerçeği, eşgüdüm çabalarının anlamlı bir

yönetmel görev biçimine dönüştüremez.¹⁴⁹ İletişimin bozuk olduğu, düşmanca tutumların oluştuğu ve farklılıkların abartıldığı bir ortamda çatışmayı artıracak çarpık yargıların ve algılamaların oluşması kaçınılmazdır. Davranışlar toplumsal ve kültürel ortamda anlam kazanır, taraflar karşı tarafın davranışını farklı ve yanlış bir ortama göre algılayarak yanlış yargılara varabilirler. Karşı tarafa ilişkin olumsuz yargılar geliştirilirken, taraflar kendi davranış ve tutumlarının daha doğru ve meşru olduğunu düşünürler. Bu durumda çatışmanın yoğunlaşması ve yoğunlaştıkça da oluşan yanlış yargıların pekişmesi beklenir. Karşı taraf hakkında oluşturulan yanlış yargılar, karşı tarafın yanlış yargılara tepkileriyle ya da yargılar yönünde bir davranış göstermesiyle sonuçlanır. Diğer yandan taraflar karşı tarafın saldırgan davranışını, karşı tarafın kişiliğine bağlı olarak açıklarken, kendi davranışlarının nedeni olarak dış olayları ya da karşı tarafın eylemlerini gösterirler.

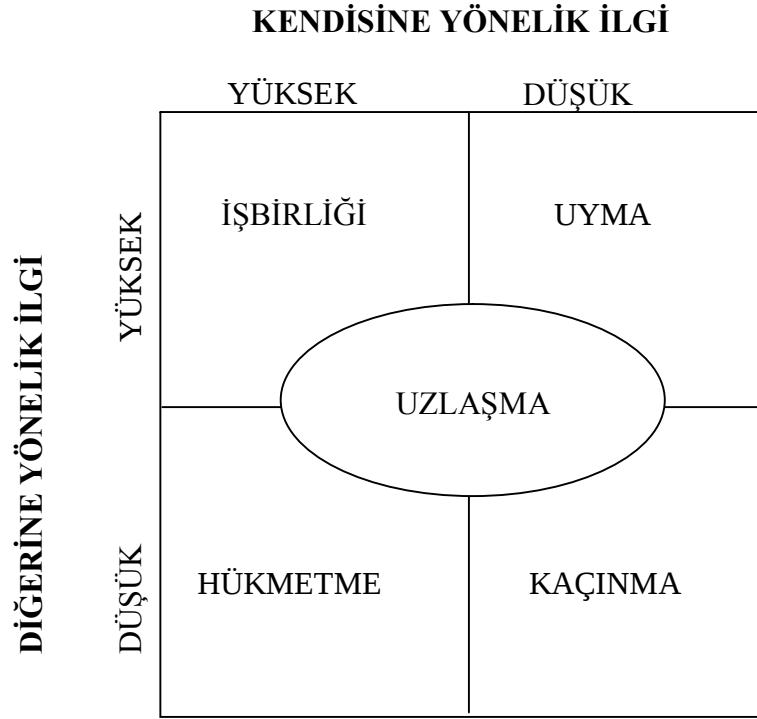
2.5.2. Çatışma Yönetim Stratejileri

Günümüzde en yaygın kullanılan çatışma yönetimi modellerinden birisi, Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROC-II olarak bilinen bir ölçek geliştiren Rahim'in modelidir.¹⁵⁰ 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 ihtiyaçların 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. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerin/önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir.¹⁵¹

¹⁴⁹ Bumin, s.17

¹⁵⁰ Uysal, s.33

¹⁵¹ M.Afzalur Rahim, Toward a Theory of Managing Organizational, International Journal of Conflict Management, 2002, Vol.13, No:3, p.216



Şekil 2.4 Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

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

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.¹⁵²

2.5.2.1. 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.

¹⁵² Tuncay Asunakutlu, Barış Safran, Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:1,s.46-47

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.¹⁵³

Problem çözme, entegrasyon, yardımlaşma, personelin değiştirilmesi, müzakere etme, kaynakların genişletilmesi gibi yöntemler uygulanabilir. Tüm bu çözümlerde bazı avantajlar ve dezavantajlar vardır. Ancak işbirliği sayesinde kabul edilebilir bir sonuca ulaşılır. Hem de taraflar arasındaki ilişki bozulmaz. İşbirliği açısından çatışma çözüm yaklaşımları iki kategoride toplanabilir. Bunlar yardımcı ve yardımcı olmayan yaklaşımlardır. Yardımcı yaklaşımlarda arabuluculuk ve hakemlik gibi üçüncü tarafların müdahale ettiği çözüm arayışları gibi yollara başvurulur. Yardımcı olmayan yaklaşımlarda taraflar kendi kendine işbirliği yaparak çatışmayı çözmeye çalışırlar. Taraflar birbirleri ile iletişim halindeyken işbirliğini sağlamaya niyetli iseler öncelikle kendi tutum ve davranışları ile ilgili olarak özen göstermeleri gereken hususlardan bazıları şöyle sıralanabilir:¹⁵⁴

- a.Geri besleme alış-verişine özen gösterin,
- b.Dürüst ve açık olun,
- c.Hüküm vermeyin, tanım yapın,
- d.Genelleme yapmayın, spesifik olun,
- e.Duygu veya düşüncelerinizi ifade derken kişilik zamirleri (ör: "ben") kullanın,
- f. Sözlerinizle vücut diliniz çelişmesin,
- g.Sadece değişebilecek şeylere odaklanın.

2.5.2.2. Uyma

Uyma, husumet ve iş ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyici etkin bir yaklaşım olabilir. Fakat, çatışma kaynağının görev başarısı ile doğrudan ilişkisi

¹⁵³ Azmi Yalçın, Esmeray Yoğun Erçen, Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama, Çukurova Ü. SBE Dergisi, 2004, Cilt:13, Sayı:2, s.212

¹⁵⁴ Adnan Ceylan, Ercan Ergin, Lütfihak Alpkın, Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2. Sayı, Temmuz 2000, s.45-46

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 sorunlar sürekli karşılıklı görüşmeyi önlemek anlayışı, önemli ölçüde azaltacaktır.¹⁵⁵

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 ütopyik olmaktan ileri gidemez. Çıkarları gözetilmeyen kişi ve/veya grup bir süre sonra bu gerginliğini ister istemez yüksek sesle ifade etmeye başlayacaktır. Bu tavır aslında iki tarafın da kaybedeceği bir sonuçla noktalanacaktır. Aslında kişi veya grupların bu tavır sergilemedeki amaçları genelde arkadaşlık ve iyi niyet ilişkilerini korumak adına gerekirse ticari menfaatlerinden vazgeçmektir. Ancak bu tip bir yaklaşım karşı tarafa avantaj vermekte ve kötüye kullanıma açık bir kapı olarak kendini sergilemektedir. Kişiler özgüven eksikliği nedeniyle bu tarzda davranışlara girerler ve bu karşı tarafa “yeter ki ilişkilerimiz bozulmasın, ben kendi haklarımdan vazgeçerim” gibi bir mesaj vermektedir. Ancak az önce de belirtildiği gibi bu yaklaşım bir süre sonra kişide huzursuzluk ve gerginliklere neden olacak ve bu da bir başka çatışma ile sonlanacak, dolayısıyla çatışma çözilememiş olacaktır. Her iki tarafın da geri adım atarak yaşanan çatışmayı ve çözümünü ertelemesi bu durumu görmezden gelmesidir.¹⁵⁶

2.5.2.3. Güç Kullanma

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. Eğer bir üst ise bunu sergileyen şu ifade ile ortaya çıkan bir tavidir “ben patronum dolayısıyla benim dediğim olacak” ya da kişi direk fiziksel güç kullanacak ve “ben daha güçlüyüm o nedenle benim dediğim olacak” şeklinde

¹⁵⁵ Bumin, s.136

¹⁵⁶ Yalçın ve Erçen, s.211

konusur ya da davranışlarıyla bunu ima eder. Bu tip bir tepki daha kızgın rekabetçi, »srarc» bir kültür yap»s»nda beslenebilir. Daha önce Hofstede'nin kültür modelinde bu tip bir yapı eril kültür olarak ifade edilmişti. O halde eril bir kültüre sahip olan kişilerin çatışma durumunda sergilemeye yatkın oldukları davranış /tepki olarak güç kullanma alternatifini beklemek yanlış olmayacaktır. Çalışmanın uygulama aşamasında satış ekibinin (rekabetçi, ısrarcı) erillik derecesi ve verdiği çatışma tepkisi arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.¹⁵⁷

Üstünlük kurma stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlar»n» doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlar» pahas»na önem vermesi durumunda kullanılır, Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst ast» kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda, üstünlük kurma stratejisi yaygın olarak kullanılır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracığını düşünür. Bu durum üstünlük kurma stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar. Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümünden memnun değildir. Aslında bir çözümde 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 çözülmesinde en kestirme yol olarak gözüktse de, uzun dönemde örgütsel etkililik olumsuz etkileri görülür.¹⁵⁸

2.5.2.4. 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

¹⁵⁷ Yalçın ve Erçen, s.211

¹⁵⁸ Karip, s.63-64

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.¹⁵⁹

Her durumda, yaşanan çatışmayı ortadan kaldırmanın en doğal yolu çatışmadan kaçınılmasıdır. Bu yöntem ile sürekli ve etkin çözümler sağlanamasa bile bazı koşullarda çatışmanın ortadan kaldırılması için uygun bir yöntemdir. Bu tutum ya da davranış çatışmaya neden olan etkenlerin ya da çatışmanın kendisinin görmezlik gelinmesi ile ilgilidir. 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.¹⁶⁰

2.5.2.5. 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.

¹⁵⁹ Bumin, s.136-137

¹⁶⁰ Çatışmayı Çözmek Mi; Halının Altına Süpürmek Mi?

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

Yönetiminin bu tip bir tavrı directmesi ise dev şirketlerde başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çünkü kişilerden hem rakip olmaları beklenerek hem de davranırken diğer tarafın çıkarlarını gözetmeleri istenecektir. Kişilerden politikaları değerlerin önüne geçirerek davranmalar›n› beklemek onların kurulmuş zihinsel değer binalarının yıkılması ile sonuçlanacaktır.¹⁶¹

Bu stratejiyi kullanan kişiler hem kendi çıkarına hem de karşı tarafın çıkarlarına orta düzeyde önem verirler. Taraflar kendi ve karşı tarafın çıkarını dikkate alarak, çatışmanın çözülmesi için karşılıklı fedakarlıkta bulunmaya ve her iki tarafın da kabul edebileceği orta nokta bulmaya çalışırlar. Bu süreç, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmalar› ya da kısa sürede ortak nokta bulmalar› biçiminde gerçekleşir. Dolayısıyla da bir çözüm yolunun bulunması ve bir anlaşmaya varılması için çaba göstermeleri söz konusudur. Ancak taraflar bu çözüm yolundan, problem çözme yönteminde olduğu kadar memnun kalmazlar. Bununla birlikte, problem çözme tarz›n›n kullan›lmadığı durumlarda, uzlaşma tarzının en etkili başa çıkma yöntemi olduğu söylenebilir. Bu strateji kullanıldığında, bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbirisi 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.¹⁶²

¹⁶¹ Yalçın ve Erçen, s.212

¹⁶² Uysal, s.35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Örgütsel hayatın kaçınılmaz ve önemli kısımlarından birini oluşturan çatışmalarda, bir mücadele veya tarafların karşı karşıya gelmesi söz konusudur. Bireylerin veya grupların önceki bölümlerde ayrıntıları ile ele aldığımız; herhangi bir konuda karar vermede zorluk çekmesi, rekabet, iletişim eksiklikleri, birbirleri ile bağdaşmayan zıt durumların oluşması veya uygun olmayan sonuçların ilişkileri etkilemesi vb. sebepler çatışmaların doğmasına ortam hazırlar. Çatışma bireyler ve gruplar arasında ya da örgütler arasında meydana gelebilir. Çatışmanın oluşumu tarafların çatışmayı algılamalarına bağlıdır.

İnsanların bir örgüt içinde bir araya geldikleri her durumda, faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir. Böylelikle ortak amaçların ve hedeflerin başarılmasını sağlayacak şekilde bir arada çalışabilirler. Güç bir kişi ya da grupların başka bir kişi ya da grubun aksi takdirde yapmayacakları bir şeyi yaptırma, etkileme kabiliyeti olarak tanımlanabilir.¹⁶³ Bu nedenle güç, örgütsel hedefleri ve faaliyetleri yönlendiren ve kontrol eden önemli bir araçtır.

Güç kavramı da çatışma gibi belirgin olmayan bir kavramdır. İnsanlar ve olaylar üzerinde hiçbir gücümüzün olmaması dayanılmaz bir duygudur; çaresiz kaldığımızda kendimizi çok kötü hissederiz. Kimse daha az güç istemez; herkes fazlasını ister. Bununla birlikte bugünün dünyasında güce aç gözükme, gücü ele geçirmede açıkça davranmak sakıncalı görülmekte; güç elde etme sırları gizlenmektedir.¹⁶⁴ Gücün pis bir konu, güç arzusunun kötü bir his olarak vasıflandırılması'nın sebebi, hangi seviyede ve nerede olursa olsun kötü kullanılabilmesidir.¹⁶⁵ Direnme davranışının ve kazanma mücadelesinin yoğun olduğu çatışmalarda, güç ve çatışma kavramları arasındaki ilişki açıkça görülmektedir.

¹⁶³ Gerben A. Van Kleef, Carsten K.W. De Dreu, David P. et al. And Antony S. R. Manstead, Power And Emotion In Negotiation: Power Moderates The Interpersonal Effects Of Anger And Happiness On Concession Making, European Journal of Social Psychology Eur. J. Soc. Psychol. 36, 557–581 (2006)

¹⁶⁴ Grene, s.7

¹⁶⁵ Berle, s.22

Güç, farklılıklardan kaynaklanan çoğu çatışmada başlıca etkidir. Yıkıcı bir çatışmaya dönüşme potansiyeli olan farklılıklar genelde güç maddesini içermektedir. Güç ve çatışma arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bununla beraber çatışma ile güç arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir.

Sosyal bir ortamın var olduğu örgütlerde güç ve çatışma kavramları arasındaki ilişki 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 gruplar, sahip oldukları gücü kullanmalarını birbirleriyle çatışma içine girmelerine neden olmaktadır.

3.1. GÜÇ İLİŞKİLERİNİN ÇATIŞMALARA ETKİSİ

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.¹⁶⁶

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.

Örgütlerde güç elde etmek için farklı güç kaynaklarından faydalanılabilir. Bunlar arasında en önemlisi, kişilerin bulunduğu konumdan kaynaklanan yasal güçtür. Yasal güçlerini kullanarak gruplar diğerlerine karşı daha güçlü konuma gelebilirler. Bunun dışında birey ve gruplar zorlayıcı güç kullanarak diğerleri üzerinde ceza ve tehdit yoluyla

¹⁶⁶ Aysun Utguoğlu, Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma Güç İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Ü. SBE, Eskişehir, 2002, s.73

güç elde etme yoluna gidebilirler. Bu diğerleri üzerinde korku ve endişeleri artırır ve aralarındaki etkileşimi olumsuz etkileyerek anlaşmazlıkların dolayısıyla çatışmaların çıkmasına neden olur.

Güç edinme uğraşları bir organizasyonun gücünü azaltmakta kaynaklarını tüketmekte ve hedeflerini başarma yönündeki çabalarını saptırmaktadır. Güç edinme çabalarından kaçınmak için bir örgüt güç yapısını dengeleyebilecek ve yönlendirebilecek güçlü bir yöneticiye sahip olmak zorundadır. Böylelikle hiçbir yönetici ya da alt grup örgütsel çıkarları tehdit edecek düzeyde güce kavuşamayacaktır. Bir güç dengesi olduğu zaman politik süreçlerden kaynaklanan kararlar büyük bir olasılıkla organizasyonun uzun dönemli çıkarlarını destekleyecek yönde olacaklardır. Kısaca güç elde etme mücadelesinin birey ve gruplar arasındaki iletişim ve işbirliğini azaltarak anlaşmazlıkları artırıcı bir etki yarattığını ve rekabetin çatışmaya dönüşmesine neden olduğunu söyleyebiliriz.

Organizasyonel ilişkiler içersinde yüksek güç farklılaşmaları, daha az güçlü gruplar üzerinde, eşitsizlik olduğuna ilişkin belirgin algılamaları minimize etme eğiliminde olup böylelikle ödüllerin dağılımı üzerindeki açık çatışmaların yaşanması olasılığını azaltır. Ancak, bununla birlikte böyle farklılaşmalar gizli çatışmalar olarak ifade edilebilecek, bastırılmış hoşnutsuzlukların oluşumuna neden olurlar. Güç farklılıkları ne kadar fazlaysa aralarında çatışma çıkma olasılığının da daha az olacağı söylenebilir.

3.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE GÜÇ KULLANIMI

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 :¹⁶⁷

a.Çatışmanın çözülmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir.

¹⁶⁷ Alptekin Sökmen, İrfan Yazıcıoğlu, Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Arştırması, Journal Of Commerce & Tourism Education Faculty, Year: 2005 No: 1, s.6

b.Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılması savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.

c.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.

Yöneticiler çatışmaların yaratıcılığı arttıracak ve yeni fikirlerin doğmasını sağlayacak düşüncesiyle gruplar arasındaki anlaşmazlıklara herhangi bir müdahalede bulunmayarak onları kendi aralarında anlaşmaya zorlayabilir. Ancak bazı çatışmalar öyle bir düzeye gelir ki yöneticiler müdahale etmek zorunda kalabilir ve çatışmayı işletme açısından olumsuz sonuçlar yaratmadan çözmek için sahip olduğu gücü kullanabilir. Yöneticinin çatışmanın çözümü için verdiği kararlar her zaman tarafların hepsini memnun etmez. Çatışmadan bir taraf kazanan diğer taraf ise kaybeden olarak çıkabilir. Bu da taraflardan birinin güç kazanmasını sağlayabilir. Fakat bu durum çatışmalara geçici bir çözüm getirdiğinden bir süre sonra çatışmanın yinelenmesine neden olacaktır. Gruplar arasında çatışmalar genelde dört durumda ortaya çıkabilir:¹⁶⁸

Bunlardan birincisi; özel amaç ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkar. Bu durumda taraflar, etkilemenin doğal yollarından biri olan güç sahibi olmayı deneyecektir. Özellikle güç elde etmek isteyenler kişisel bir güç temeli oluşturma yoluna gideceklerdir. Çoğu zaman birey ve gruplar arasında güç elde etmek için uğraşılacak çabalar risk taşıyarak ayrı bir çatışma durumu da yaratacaktır.

İkinci olarak; işletme içinde karşıt-baskıcı tepki oluşturabilecek davranışlar çatışmalar yaratır. En belirgin örneklerinden biri olarak sendika ve yönetimin kullandığı güçler ve bunların sonuçlarının ortaya çıkardığı çatışmalardır.

Üçüncü olarak; karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkan çatışmalardır. Örgütlerde yönetim karşısında kendi çıkarlarını korumada başarısız olan iş görenler, bunu kendi adlarına yapmaları için işçi sendikalarına başvurumaktadırlar. Son yıllarda bazı yöneticiler bile daha yüksek ücret, daha çok iş güvenliğine ulaşmak için güç

¹⁶⁸ Utguoğlu, s.75-76

kullanmanın zor olduğunu görüp sendikalara katılmışlardır. Bu durumda yönetim, sendika, işveren çatışmalarını ortaya çıkarmıştır.

Dördüncü çatışma durumu ise; karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların, değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar. Örgütlerde kişiler ve gruplar uyum içinde çalışırlar ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Sorun çözmede değişik fikirlerin olması herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir. Özellikle örgütlerde zorlayıcı gücün sık sık kullanılması çalışanları rahatsız eder ve gücü kullananlar ile kullanılanlar arasında çatışmalar yaratır. Çünkü zorlayıcı güçte ceza tehdidi ve istemeden iş yaptırma ön plandadır. Burada çalışanlar ve güç kullananlar arasında var olan açık bir çatışmadan söz edilebilir. Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha belirginleşmiştir.

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.

3.3. GÜÇ KAYNAKLARININ ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNE ETKİSİ

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonunda elde edilecek sonuç çatışmanın sona

erdirilmesi olabilir ya da olmayabilir. Elde edilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafın üstünlük kurmasına yönelik de olabilir.

Çatışma yönetimi her zaman çatışan taraflar arasındaki anlaşmazlıkları tam anlamıyla çözmeyi amaçlamaz. Örgütsel etkinliği sağlamak ve durağanlığı engellemek için çatışmaları kontrol altında tutacak şekilde stratejiler izlenmelidir. Çatışma yönetimi konusunda daha önce açıklandığı gibi beş temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar uygulanırken çeşitli güç kaynaklarından faydalanılır.

Herhangi bir örgütteki birey ve gruplar, etkili bir şekilde görevini yerine getirebilmek ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için bireyler ve gruplar arasında işbirliği yapmak zorundadır. Çatışma yönetimi; örgütteki çatışmayı, örgüt amaçları ile birey amaçlarına uygun düzeye taşımak ve tutmaktır. Çatışmayla baş etmenin bir yolu, anlaşma ve yaygın hedeflerin alanlarını vurgulama ve anlaşmazlıkların önemini azaltma için yapılan yumuşatmadır. Bir başka yol, taraflardan birinin diğerleri üzerinde kendi görüşünü hakim kılmak istemesi şeklindeki zorlamadır ki bu açıktan açığa ya da gizli direnmeye neden olabilir. Çatışmayla baş etmenin geleneksel bir yolu da tarafların görüş ya da istekleriyle asgari düzeyde anlaşma olan uzlaşmadır.¹⁶⁹

13-14 yaş çocuklar üzerinde yapılan anket sonucunda, çatışma çözme stratejilerinin içerikleri doğrudan fiziksel şiddet, sözel şiddet, yetişkine şikayet 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.¹⁷⁰

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

¹⁶⁹ Kaya Yıldız, Üniversitelerde Çatışma Ve Çatışma Yönetimi, AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, s.119-120

¹⁷⁰ Abbas Türnüklü, İdris Şahin, 13-14 Yaş Grubu Öğrencilerin Çatışma Çözme Stratejilerinin incelenmesi, Türk Psikoloji Yazılar, 2004, 7 (13)45-61

yaşandığı ülkemiz için lokal da olsa sonuçların böyle çıkması kayda değer bir gelişme olarak kabul edilebilir.¹⁷¹

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.¹⁷² Yine ilköğretim öğrencilerini kapsayan bir diğer araştırmada da çatışma çözme stratejilerinin cinsiyet farklılığına bağlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir.¹⁷³

Stratejilerden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir:¹⁷⁴

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların tatmini ve
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması.

Çatışma yönetiminin etkililiği bu ölçütlerin karşılanma derecesine bağlıdır. Tablo 3.1' de çatışma yönetim stratejilerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar belirlenmiştir. Genel olarak durumlar ve stratejiler değerlendirildiğinde entegrasyon ve uzlaşma stratejilerinin daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği görülmektedir. İtaat etme, hükmetme ve kaçınma stratejileri ise daha çok taktik sorunların; günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili sorunların çözümünde kullanılabilir.

¹⁷¹ Çağlar İrfan, "Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2002 Sayı: 2, s.23

¹⁷² Sökmen, Yazıcıoğlu, s.16

¹⁷³ Tünel, Şahin, s.45-61

¹⁷⁴ Karip, s.66

Tablo 3.1 Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
İşbirliği -Konu karmaşık -Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli -Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var -Problem çözme için yeterli zaman var -Bir taraf problemi tek başına çözemez Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var	-Problem basit -Acilen karar verilmesi gerekli -Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor -Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
Uyma -Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor -Konu diğer taraf için daha önemli -Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı -Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf İlişkinin devamlılığı çok önemli	-Konu sizin için çok önemli -Haklı olduğunuza inanıyorsunuz -Diğer taraf yanlış ya da haksız
Güç Kullanma -Konu basit/önemsiz -İvedilikle karar verilmesi gerekli -Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak -Astlarla baş edebilmek için zorunlu -Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek -Astlar karar için gerekli yetkilere sahip değil -Konu sizin için çok önemli	-Konu karmaşık -Konu sizin için önemli -Her iki taraf eşit güce sahip -İvedilikle karara ihtiyaç yok -Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip
Kaçınma -Konu basit/önemsiz -Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla -Durulma süresine ihtiyaç var	-Konu sizin için önemli -Karar sizin sorumluluğunuzda -Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu -İvedilikle çözüm gerekli
Uzlaşma -Tarafların amaçları birbirini dışlıyor -Her iki taraf eşit ölçüde güçlü -Görüş birliği sağlanamıyor -Entegrasyon ve hükmetme stratejileri başarısız -Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var	-Bir taraf diğerinden daha güçlü -Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Emin Karip, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 1999, Ankara, s.67

3.3.1. Güç Kullanma Yaklaşımı

Bu yaklaşım çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, "burada âmir benim, bu iş şu şekilde olacaktır" demektir. Yöneticinin verdiği karar, taraflardan birisi lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir. (Aksi halde sorun otorite kullanma sorununa dönüşecek ve başka boyutlar kazanacaktır.) Yalnız sık sık bu yola başvuran bir yönetici personelin motivasyonu ve morali üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilecektir.¹⁷⁵

Bu yaklaşımda taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak, rakip durumdaki karşı tarafa kendi çıkarlarını ön planda tutan çözümü kabul ettirmesi söz konusudur. Çözümde çok zorlama unsuru olan bu yaklaşımda bazen bedensel güç kullanımı da söz konusu olabilir. Yöneticilerin zorlayıcı güçlerini kullanmalar ya da yasal güçlerini ön plana çıkarmaları sonucunda ortaya çıkar. Zorlamanın güçsüz olan taraf üzerinde olumsuz etki yaratarak, iş verimliliğini ve uzun dönemde de örgütsel etkinliği azaltıcı yönde etki yaratacağı söylenebilir.

3.3.2. İşbirliği Yaklaşımı

Tarafların birbirlerinin çıkar ve ihtiyaçlarına önem veren bu yaklaşımda her iki taraf da memnun edecek ortak çözümler bulunur. Taraflar birbirlerinin çıkar ve ihtiyaçlarına önem verirler. Problem çözme tekniği kullanılarak taraflar arasındaki çatışmanın asıl nedenleri ortaya konur. Bunun sonucunda her iki taraf tatmin edecek ve avantaj sağlayacak çözümler bulunabilir.

Çatışmalar uzmanlık gücünü elinde bulunduranlar arasında meydana geliyorsa, bu koşullarda işbirliğine girmeleri gerekecektir. Uzmanlık gücüne sahip bireyin yönetim konularında, öğrenimi ve deneyimi varsa uzmanlık gücü olan bireye işbirliği yapma zorunluluğu ortaya çıkabilir. Çünkü başarısızlık riskini göze almak istemeyebilir. Karizmatik güç kullanılarak da işbirliği davranışı gösterilmesini sağlayabilir.

¹⁷⁵ Koçel, 1998, s.675

3.3.3. Kaçınma Yaklaşımı

Bu tutum ve davranış, çatışmayı görmezden gelme demektir. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahalede bulunmaz. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Kuşkusuz böyle bir yol, çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olabilir; uzun vadede örgütün ve yönetimin etkinliğini azaltır. Çatışmaların küçük ve önemsiz olduğu ya da çatışmaların taraflarca daha iyi çözülebileceği durumlarda bu yöntem yararlıdır.¹⁷⁶

Çatışma şiddetinin yüksek olduğu ve tarafların sağlıklı karar almalarının mümkün olmadığı durumlarda bu strateji olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak, çatışmaya taraf olanların olaylara kayıtsız kalması, onları önemsiz konuma sokabileceğinden çatışma ile ilgili alınacak kararlara herhangi bir koşul koymadan uymak zorunda kalacaklardır. Sürekli zorlayıcı gücüne başvuran ya da yasal gücünü ön plana çıkartan yöneticiler karşısında kaçınma durumu söz konusu olacaktır.

3.3.4. Uyma Yaklaşımı

Bireyler ya da gruplar bazı durumlarda meydana gelebilecek bir çatışma olasılığı azaltmak için kendi çıkarlarından fedakarlık ederek karşı tarafın ihtiyaç ve çıkarlarını ön planda tutarak ilişkileri olumlu tutmaya çalışabilir. Uzlaşmacı bir davranışı ifade eden bu yaklaşımda rekabetin tam tersi durum söz konusudur.

Uyma yaklaşımı, karşı tarafla ilişkinin sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu koşullarda etkili olabilir. Taraflardan biri için diğeri ile olan ilişkilerinin devam etmesi çıkarları açısından önemli ve onlarla çatışmak ilişkilerine önemli derecede zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek en uygun alternatif olarak görülebilir.

Burada çatışma halinde olan gruplar kendi isteklerinde direnmediklerinde, paylaşmayı göze aldıklarında uyum davranışı ortaya çıkar. İş görenler çatışmayı yaratan gereksinmelerinin bir kısmından vazgeçmeyi, karşıtın isteğinin bir kısmını yerine getirmeyi göze alırlar. Burada güçlü konumda bulunan grup ödüllendirme gücünü veya zorlayıcı gücü elinde bulunduran gruptur. Bilindiği gibi ödüllendirici veya

¹⁷⁶Ömer Peker, Nihat Aytürk, Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002, s.251

zorlayıcı gücü uyma davranışı yaratır. Uyma, ödül elde etme ya da cezadan kaçınma isteğine dayanır. Ödüller sürdüğü veya cezalar verilmediği sürece devam eder.

3.3.5. Uzlaşma Yaklaşımı

Uzlaşma da her iki tarafta kendi çıkarlarından ödün vererek ortak çıkarlar doğrultusunda uzlaşmaya ve bir çözüme ulaşmaya çalışırlar. İddiacı ve işbirlikçi davranışlar arasında bulunan uzlaşmanın ayırt edici özelliği, taraflardan her birinin bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur. Bu yaklaşım çoğunlukla çatışan taraflar arasındaki ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği durumlarda kullanılabilir. Çoğunlukla uzlaşma davranışı, yasal güç ve uzmanlık gücüne dayalı olarak meydana gelir. Çünkü, bu güçler kişilerin kendilerinin sahip olduğu otorite ve kişisel güvenilebilirliğe becerilere bağlı olarak ortaya çıkar.

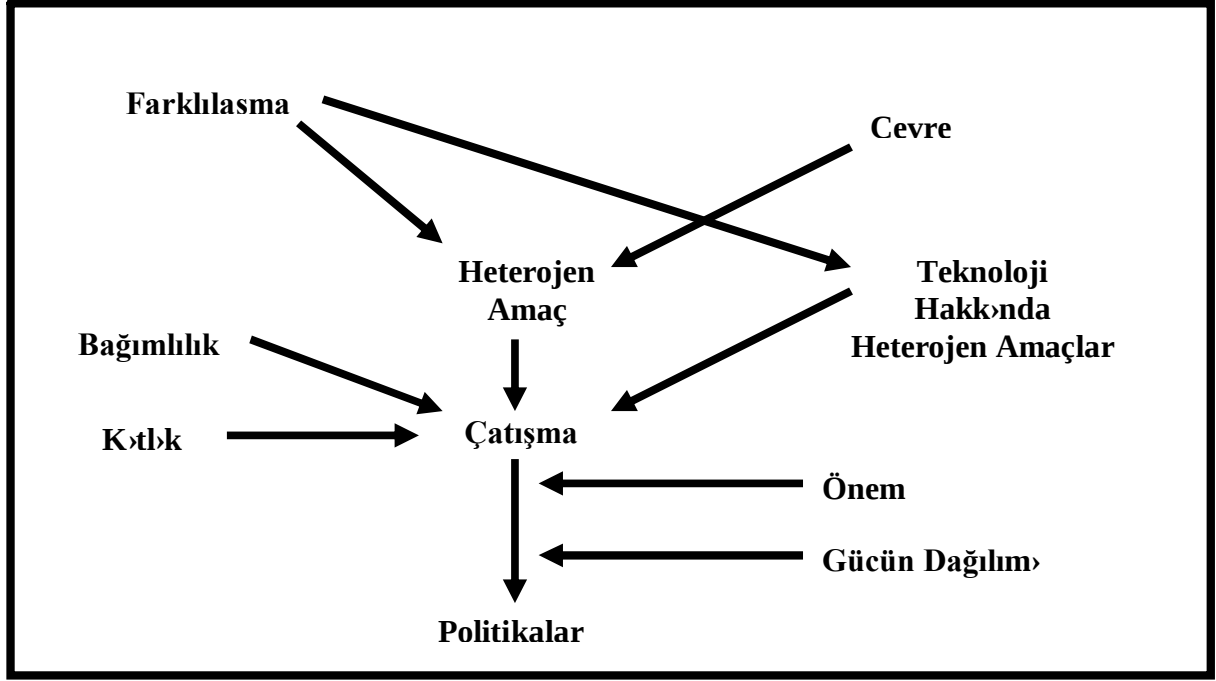
Örgütlerde meydana gelen çatışmalar sonuçları itibariyle olumlu ya da olumsuz olabilir. Eğer çatışma çalışanları olumlu yönde etkiliyorsa işlevseldir, tersi durumlarda işlevsel değildir. Çatışma statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasını grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar gözden geçirilmesini sağlar ve grubun örgütte meydana gelen değişime tepki gösterme ihtimalini artırıcı etkiye sahiptir.

Güç kaynaklarından yararlanılarak çatışmalar engellenebilir veya ortadan kaldırılabılır. Ödüllendirme gücü kullanılarak çatışma işlevsel bir hale getirilerek, fazla iş, rol çatışmaları görev ve sorumluluklardaki belirsizlikler önlenabilir.

Uzmanlık veya yasal güç kullanılarak, görev ve sorumluluklardaki belirsizlikler, amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar önlenabilir. Örneğin, örgütlerde meydana gelen değişimler karşısında çalışanların gösterdiği tepkiler uzmanlık gücü kullanılarak giderilebilir.

Gücün belki de en önemli yönü, gücün bağımlılığın bir fonksiyonu olmasıdır. Bir kişinin diğer kişiye olan bağımlılığı ne kadar fazla ise bağımlı olan kişinin üzerindeki güç de o kadar fazladır.¹⁷⁷ Gücün ortaya çıkmasına ve bağımlılık yaratmasına neden olabilecek önem, azlık ve ikame edilemezlik gibi üç önemli kavramdan söz edilebilir. Şekil 9' da görüldüğü gibi gücün kullanımı veya politikalar örgütlerde zaman zaman çatışmalar yaratmaktadır.

¹⁷⁷ Rana Özen Kutanis, Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları), Sakarya, 2003, s.174



Şekil 3.1 Örgütsel Karar Almada Politika Ve Gücün Kullanımını Gösteren Bir Model

Kaynak: Aysun Utguoğlu, Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma Güç İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Ü. SBE, Eskişehir, 2002, s.82

Bir örgütsel faktörün etkisinin ne olduğu ve diğerlerine etkisinin ne olduğuna bağlıdır. Örneğin ancak bir askere verilebilecek kadar kan olduğunda, kan bir askere verildiğinde diğerine verilemeyeceğinden rekabetçi bir bağlı durum söz konusudur. Örgütlerde diğer bir bağlı durum bazı üretim süreci içerisindeki birleştirici faaliyetlerden doğar. Çünkü bir birimin ortaya çıkması diğer birime bağlı olabilir. Bu bağlamda bir birimde olan hatalar diğer birimi etkileyeceğinden çatışmalar ortaya çıkar.

Şekil 3.1'de görüldüğü gibi bağımlılık heterojen amaçlar, kıtlık, anlaşmazlıklar çatışmalara sebep olmakta ve bunlarda gücün dağılımını etkilemektedir. Örgütlerde heterojen amaçların çoğunlukta olması, bireyler ve gruplar arasında çatışmaların çıkmasına, bunun sonucunda da güç kullanımına neden olabilmektedir.

Bağımlılık yaratan kaynakları önem azlık ve ikame edilemezlik olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.¹⁷⁸

a. Önem

¹⁷⁸ Utguoğlu, s.75

Bireyler üzerinde birşeyin bağımlılık yaratması için önemli olarak algılanması gerekmektedir. Kişinin kıt olan kaynağa verdiği önem derecesine bağlı olarak, o kaynağı elinde bulundurana olan bağlılığı artacaktır. Örneğin örgütlerdeki belirsizlikleri azaltabilen kişilerin önemli bir kaynağı kontrol ettiği düşünülür.

b. Azlık

Elde edilmesi zor olan kaynağa sahip olmak, kişiler üzerinde gücümüzü artırır ve onlar› bize bağımlı duruma getirir. Örgütlerde alt kademelerde bulunan birisinin üst kademede yer alan yöneticinin sahip olmadığı bir bilgiye sahip olmas› ona güç kazandırır.

c. İkame edilemezlik

Bir kaynağın yerine konulabilecek ikameleri ne kadar az ise, o kaynağın kontrolünü elinde bulundurmak kişilere o denli fazla güç sağlar. Eğer sahip olduğumuz kaynak başka bir şey ile kolaylıkla ikame edilebiliyorsa, ona sahip olmak bize güç kazandırmayacaktır.

Yöneticiler çalışanların performansına bağlı olarak ödüllendirme, yasal, karizmatik ve uzmanlık güçlerini kullanarak çatışma yönetiminde problem çözme becerilerini artırabilirler. Özel durumlar haricinde yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanmalar› engellenmelidir. Performansa dayalı zorlayıcı gücün kullanımı›nda ana nokta, organizasyon tarafından yöneticinin bu yöntemin kullanma gerekliliğinin bilinmesidir. Ödüllendirme, yasal, karizmatik ve uzmanlık güçlerinin birlikte kullanımı›da çatışma yönetiminde başarıyı getirmektedir. Yöneticiler bu güç kaynaklarını bilmeli ve yeterli eğitimi almalıdır. Astlarına işbirliği yöntemini uygulamalı, kaçınma yönteminden uzak durmalıdır.¹⁷⁹

¹⁷⁹ M. Afzalur Rahim, David Antonioni, Clement Psenicka, A Structural Equations Model Of Leader Power, Subordinates' Styles Of Handling Conflict, And Job Performance, The International Journal Of Conflict Management, 2001, Vol. 12, No. 3, Pp. 191–211

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ TARZLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TEKNİKLERİ İLE İLGİLİ ALAN ÇALIŞMASI

4.1. METODOLOJİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, Malatya ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları içinde çalışan yöneticiler tarafından en çok kullanılan çatışma yönetim tekniklerini ve astları tarafından algılanan güç tarzlarını açığa çıkarmaya yöneliktir.

4.1.2. Ana Kütle ve Örneklem

Bu araştırmanın hedef kitlesini, Malatya ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları oluşturmaktadır. Genel Müdür, müdür, müdür yardımcısı, mühendis, şef, ustabaşı ve işçilerden oluşan 84 kişi araştırmanın örneklemi oluşturmuştur.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında, 5 kişi bu bölümdaki soruları cevaplandırmamıştır. Bu bölümü cevaplandıranların 4'ü (%5) kadın, 75'i (%95) erkektir.

Araştırmaya katılanların yaşları 25-53 arasında değişirken, bunların ortalaması 34 (33,76) yaş civarındadır. Deneklerin toplam çalışma süreleri incelendiğinde, 3 hafta-24 yıl arasında değişen değerler aldıkları görülmüştür. Bunların ortalamasının yaklaşık 6,5 (6,43) sene olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya dâhil edilen deneklerin 42'si (%50) Malatya İplik, 34'ü (%40,47) Ilsan, 6'sı (%7,14) GAP Tekstil, 2'si (%2,38) Mert Çorap fabrikalarında çalışmaktadır.

4.1.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada, liderin güç tarzı, yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı değişkenlerini ölçmek üzere iki test kullanılmıştır. Bu testlerin ilk bölümünde testi cevaplayanların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve öğrenim düzeyi hakkında bilgi sorulmaktadır.

Anketler, 2007 Mart-Nisan ayları içinde Malatya Organize Sanayi Bölgesi içerisinde yer alan tekstil alanında faaliyet gösteren çeşitli şirketlere gidilerek, internette web sitesi olan diğer illerde faaliyet gösteren tekstil firmalarına e-posta aracılığıyla iletilmiştir. 40 şirketten hiçbiri e-posta yoluyla cevap vermemiştir. Diğer

katılımcılar, anketleri kimliklerini belirtmeden cevaplayıp teslim etmişlerdir. 170 anket dağıtılmış 84'ü geri dönmüştür (geri dönüş oranı= %49,4).

4.1.3.1. Liderlik Gücü Testi

Liderlik gücü testi, yönetici pozisyonundaki kişinin, astlarına iş yaptırırken hangi özelliğini ağırlıklı olarak kullandığının ölçülmesi amacıyla tasarlanmıştır. Bu test, yöneticinin kendisinin değil de, ona bağlı olarak çalışan kişilerin onunla ilgili algı ve düşüncelerinin ölçülmesi temeline dayanmaktadır.

Liderin, burada şefin, liderlik tarzının ölçülmesi amacıyla M. Afzalur Rahim tarafından oluşturulan, Rahim, Nace R.Magner'in makalesinde de kullanılmış olan, "Rahim Leader Power Inventory" ölçeği kullanılmıştır.¹⁸⁰ Anketin genel olarak işletmelerdeki yöneticiler düşünülerek oluşturulmuş olması nedeniyle, sorularda yer alan ödül ve cezalar deneklerin görüşleri alınarak değiştirilmiştir.

29 sorudan oluşan bu ankette, French ve Raven'ın tanımladığı güç tarzından, zorlayıcı güç için 5 soru, meşru, ödüllendirme, uzmanlık ve özdeşlik güçleri içinse 6'şar soru bulunmaktadır. Çalışanların, şefleriyle ilgili testte yer alan ifadelerle ne derece katıldıklarını, "Katılmıyorum", "Kısmen katılmıyorum", "Katılıyorum" dan oluşan üçlü ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir (bkz. Ek 1).

4.1.3.2. Çatışmayı Yönetme Tarzı Testi

Her insanın çatışma yaşarken ağırlıklı olarak kullandığı bir tarz bulunduğu ve bu tarzın çatışmanın seyri açısından büyük önem taşıdığı yukarıdaki bölümlerde belirtilmiştir.

Bu araştırmada, bireyin çatışmayla baş etme tarzını ortaya çıkarmak amacıyla Johnson'un (1990) 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.

Yöneticilerden, çalışanları ile bir çatışma durumu yaşayacak olsalar, bu çatışmayla baş etme tarzlarının testte yer alan ifadelerle ne derece uygun olacağını "hiç uygun değil", "kısmen uygun", "çok uygun" dan oluşan bir ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir (bkz. Ek2).

¹⁸⁰ M.Afzalur Rahim, Nace R. Magner, Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Power: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups, Multivariate Behavioral Research, 31 (4), 495-516

4.1.4. Veri Analiz Yöntemi

SPSS 11.5 istatistik paket programının kullanıldığı bu çalışmada, öncelikle frekans tabloları oluşturulmuştur. Yapılan araştırma için değişkenlerin hangi boyutlardan oluştuğunu bulmak amacıyla faktör analizleri yapılmıştır. Bunun için asal bileşenler metodu (principal components method) kullanılmıştır. Bu değişkenlerin genel halleri ve faktör analizinden çıkan boyutların iç tutarlılıklarının belirlenebilmesi içinse iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Test sorularının aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca, kişisel bilgilerin (demografik özelliklerin) bağımlı değişkene etkisini araştırmak için ise ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.2.1. Frekans Tabloları

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

Tablo 4.1 Yöneticilerin Şirketteki Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Oran %
Gn.Md.	1	3,33
Md.	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 4.1’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 4.2 Yöneticilerin Yaş Grupları

Yaş	Frekans	Oran %
20-29	11	36,67
30-39	13	43,33
40-	6	20,00

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticiler % 43'ü orta yaşa mensuptur. Genç yönetici sayısının çokluğu dikkati çekmektedir. Bu durumun yöneticilerin kullandıkları güç tarzları ve çatışma yönetimi tarzlarında kişisel özelliklerin arka planda kalacağına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.3 Yöneticilerin Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Frekans	Oran %
<5 Yıl	9	30,00
5-10 Yıl	11	36,67
10< Yıl	10	33,33

Tablo 4.3'e göre yöneticilerin % 66,67'si az bir tecrübeye sahiptir. Bu durum çatışma yönetimi sürecinde, çalışanları tanıma ve anlama güçlüğü nedeniyle olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.4 Çalışanların Yaş Grupları

Yaş	Frekans	Oran %
20-25	11	20,37
26-30	25	46,30
31<	18	33,33

Tablo 4.4'e göre çalışanların büyük bir bölümü genç sayılabilecek yaş grubuna mensuptur.

Tablo 4.5 Çalışanların Öğrenim Düzeyleri

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

Tablo 4.5'e göre çalışanların yaklaşık yarısı lise mezunu, 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.

Tablo 4.6 Çalışanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Frekans	Oran %
<5	16	29,63
5-10	23	42,59
10<	15	27,78

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi çalışanların büyük bir bölümü 10 y’ldan az tecrübeye sahiptir. Bu durum iş gören devir hızının yüksekliğine işaret etmektedir.

4.2.2. Araştırma Değişkenlerinin İç Tutarlılık Analizleri

İlk 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 's› Tablo 3'ten de görülebileceği gibi güvenilirlik sınırı oldukça güvenilir çıkmıştır. Ancak yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı testinin Cronbach α 's› 0,55 çıkmış 10 ve 24'ncü sorular atılmak zorunda kalmıştır. Böylece testin güvenilirliği oldukça güvenilir sınırına çekilmiştir.

Tablo 4.7 Faktör Analizi Öncesi İç Tutarlılık Analizleri Değişkenler

	Cronbach α
Yöneticinin güç tarz›	0.62
Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı	0.61

Bunun üzerine, testlerdeki kalan sorular bir sonraki aşamaya geçirilmiş ve faktör analizine sokulmuştur. Bu analizin sonuçları bir sonraki bölümde verilmektedir.

4.2.3. Faktör Analizleri

Faktör analizleri, modelde yer alan değişkenlerin araştırmadaki örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu ortaya çıkarmak, başka bir deyişle orijinal testin boyutlarının, araştırmadaki örneklem grubu için de aynı şekilde anlam ifade edip

etmediğini bulmak amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışmada, asal bileşenler (principle components) metodu kullanılmıştır.

Faktör analizini yapabilmek için iki koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlardan ilki homojenlik açısından örneklemen uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısıdır. Bu değer 50'den büyük olması, verilerin yeterli ölçüde homojen bir dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Sağlanması gereken ikinci koşul ise, faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren Bartlett Testi (Bartlett's Test of Sphericity) değeridir. Bu değer 05'ten küçük olması anlamlı bir sonuca, yani faktör analizinin geçerliliğine, işaret etmektedir.

Faktör analizi yaparken bu iki koşulun yanı sıra, belirlenen faktörlerde yer alan soruların ağırlıklarının (factor loading) aynı zamanda başka faktörler altında da yakın bir değerde çıkıp çıkmadığı da ayrıca kontrol edilmelidir. Çünkü böyle bir durumda, o maddenin aslında tam olarak o faktöre ait olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu tür benzer ağırlıklara sahip maddeler birer birer analizden çıkarılmış ve sağlıklı ağırlıklar elde edilinceye kadar faktör analizleri tekrar edilmiştir. Ayrıca bir faktörün tek bir maddeden oluşamayacağı kuralı nedeniyle, başka bir maddeyle bir arada çıkmayan maddeler de analizden atılmıştır.

4.2.3.1. 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, varyans açıklama yüzdelerine göre sırasıyla, uzmanlık, ödüllendirme, meşruiyet ve cezalandırma güçleridir. Bu dört faktörün, varyans açıklama yüzdeleri, altlarında yer alan maddeler ve içerdikleri bu maddelerin ağırlıkları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Analiz yapılırken öncelikle KMO ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO örneklem yeterliliği değeri 0.736, Bartlett testi sonucu da anlamlı (Chi kare= 1003.686, p=.000) çıktığından analizin geçerli olma koşulları sağlanmıştır.

Güç tarzı testim oluşturan 29 soru faktör analizine sokulmuş ve serbest olarak 8 faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerde yer alan 5, 8, 14 ve 19 nolu ifadeler, aynı zamanda iki faktör altında birbirine oldukça yakın değerlerde çıkan madde ağırlıkları nedeniyle atıldıktan sonra, kalan ifadeler yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci analizde

bu sefer 6, 12, 17, 18, 21 ve 24 nolu sorular yine aynı nedenden ötürü analizden çıkarılarak kalan 19 soru bir daha faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu güç tarzlarıyla ilgili ifadelerin 5 faktöre dağıldığı bulunmuştur.

İç tutarlılık analizleri sonucunda, güç tarzı testinin faktör analizinden elde edilen 4. ve 5. faktörlerin açıklama yüzdelerinin oldukça düşük olması ve tek maddeden oluşmaları nedeniyle birleştirilmek zorunda kalınmıştır.

Tablo 4.8 Yöneticinin Güç Tarzı Testinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler		Madde Yüğü
Faktör 1: Ödüllendirme Gücü (Varyans 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 övmeye 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 (Varyans 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 (Varyans Açıklama Gücü = % 11,331)		
27	Pozisyonu ona işimle ilgili kuralları değiştirme yetkisini vermez.	0,739
11	Görevlerimi sürekli ihmal edersem, başhekiye şikayette bulunur	0,367
4	Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem, işimi gereksiz yere zorlaştırır.	0,553
Faktör 4: Meşru Güç (Varyans 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 varyans açıklama gücü= %63,048		

Tablo 4.8'te de görüldüğü gibi, varyans açıklama güçleri toplamı %63,048 olan bu dört faktörün arasında açıklama gücü en yüksek ve dolayısıyla en önemli olan, ödüllendirme gücü olarak adlandırılan birinci faktördür. Bu faktör altında

toplanan maddeler büyük çoğunlukla, orijinal testte ödüllendirme gücü boyutunda yer alan maddelerdir.

İkinci faktör, güç tarzı testindeki uzmanlık gücüyle ilgili en temel soruyu içermesi nedeniyle yine aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve ödüllendirme ile birebir ilgili olmayan diğer iki madde, bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Testte yer alan karizmatik güç sorularından biri olan ("Ona benzemek istemem ") cezalandırıcı güç sorularından biri olan ("performansım uzun süre ortalamanın altında kalırsa sicilime olumsuz görüşlerini yazar.") burada yer alsa da hayranlık uyandırması ve performansı değerlendirebilmesi yönüyle uzmanlık aykırı olmayan, hatta onu destekleyen maddeler olarak düşünebiliriz.

Üçüncü faktör, güç tarzı testindeki cezalandırıcı gücüyle ilgili iki soruyu içermesi nedeniyle yine aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve cezalandırma ile birebir ilgili olmayan diğer madde, bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Testte yer alan meşru güç sorularından biri olan ("Pozisyonu ona işimle ilgili kuralları değiştirme yetkisini vermez.") burada yer alsa da cezalandırma gücüne aykırı değildir.

Dördüncü faktör, meşru güç ile ilgili olan iki soruyu barındırmaktadır. Bu sorulardan "benden onun talimatlarına yerine getirmemi bekleme hakkına sahiptir." Sorusu beşinci faktör olarak karşımıza çıkmış ancak bir faktör tek sorudan oluşamaması nedeniyle dördüncü faktöre dâhil edilmiştir.

Görüldüğü üzere, bu araştırmada önceden değinilen beş güç tarzından dördü çıkmıştır. İlgili sorularının birinci ve ikinci faktöre dağılması ve geri kalan maddelerinin çeşitli nedenlerden dolayı atılması nedeniyle, "ödüllendirme" gücü tek başına, yöneticilerin kullandığı bir güç tarzı olarak ortaya çıkmamıştır.

4.2.3.2. 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, varyans 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 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9 Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Testinin Faktör Analizi Sonuçları Faktörler

Faktör 1: Güç Kullanma (Varyans Açıklama Gücü = % 15,461)		Madde Yüğü
2	Birisinin senin gibi düşünmesini sağlayamıyorsan bile, senin istediğın gibi davranmasını sağla.	0,702
22	Kaçmayan, diğerlerini pes ettirir.	0,894
Faktör 2: İşbirliğı (Varyans Açıklama Gücü = % 14,720)		
3	Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.	0,716
4	Kolla beni kollayayım seni.	0,439
35	Araştırı araştıra gerçeğē ulaşılır.	0,841
Faktör 3: Uyum (Varyans 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	Hayatımız zora sokacak insanlardan uzak durun.	0,772
Faktör 4: Uzlaşma (Varyans Açıklama Gücü = % 11,064)		
9	Azla yetinmeyen çoğū bulamaz.	0,622
30	Dürüstlük, doğruluk ve güvenle insan dağları devirir.	0,874
Faktör 5: Kaçınma (Varyans Açıklama Gücü = % 10,847)		
12	Zorlu savaşı düşmanını kaçıır.	0,753
15	Kimsenin nihai bir cevabı yoktur ancak herkesin katacağı bir şeyler vardır.	0,616
Faktörlerin toplam varyans açıklama gücü= %65,935		

Analiz yapılırken KMO ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO örneklem yeterliliğı değeri 0.5, Bartlett testi sonucu da anlamlı (Chi kare= 108.617, p=.000) çıktığından analizin geçerli olma koşulları sağlanmıştır.

Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı testini oluşturan 33 soru faktör analizine sokulmuş ve serbest olarak 12 faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerde yer alan 6, 13, 17, 29, 31 ve 34 nolu ifadeler, aynı zamanda iki faktör altında birbirine oldukça yakın değerde çıkan madde ağırlıkları nedeniyle atıldıktan sonra, kalan ifadeler yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci analizde bu sefer 11,16 ve 28 nolu sorular yine aynı nedenden ötürü analizden çıkarılarak kalan 26 soru bir daha

faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra aynı işlemler uygulanarak beşinci analiz sonucu çatışma tarzlarıyla kalan 13 ifadenin 6 faktöre dağıldığı bulunmuştur. Dördüncü faktörün tek maddeden oluşması nedeniyle kullanılamaması nedeniyle üçüncü faktörle birleştirilmek zorunda kalınmıştır.

Tablo 4.9’ da görüldüğü gibi, varyansı açıklama güçleri toplamı %65.935 olan bu beş faktörün arasında açıklama gücü en yüksek ve dolayısıyla en önemli olanı, güç kullanma olarak adlandırılan birinci faktördür. Bu faktör altında toplanan maddeler orijinal testte güç kullanma boyutunda yer alan maddelerdir.

İkinci faktör, testteki işbirliği tarzı ile ilgili iki soruyu içermesi nedeniyle yine aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve işbirliği ile birebir ilgili olmayan diğer madde “Kolla beni kollayayım seni”, bu faktörün kimliğini değiştirebilecek ölçüde etkili değildir. Aynı zamanda aykırı olmayan, hatta işbirliğini destekleyen madde olarak düşünebiliriz.

Üçüncü faktör, testteki uyum tarzı ile ilgili iki soruyu içermesi nedeniyle yine aynı şekilde adlandırılmıştır. Bu faktör altında çıkan ve uyum ile birebir ilgili olmayan diğer maddeler “İyi bir paylaşım kavgayı engeller”, “Hayatımız zora sokacak insanlardan uzak durun” bu faktöre aykırı olmayıp destekleyen maddeler olarak kabul edilebilir.

Dördüncü faktör, uzlaşma tarzı ile temel soruyu barındırmaktadır. Bu faktör altında çıkan “Dürüstlük, doğruluk ve güvenle insan dağları devirir.” Maddesi bu faktörün kimliğini değiştirebilecek güçte olmayıp desteklemektedir.

Beşinci faktör, kaçınma tarzı ile ilgili bir soruyu barındırması, diğer maddenin “Zorlu savaşçı düşmanını kaçıtır.” yeterince etkili olmaması ve destekleyici madde olması nedeniyle bu adla anılmıştır.

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.

4.2.4. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bu kısmında orijinal testte yer alan sorularla ilgili basit korelasyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 4.10 Astlar Tarafından Algılanan Ödüllendirme Gücü

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
2	İşimi gerçekten iyi yaparsam bana gelişmem için fırsatlar sağlar.	2	3,7	21	38,9	31	57,4	2,537
10	Performansım iyiye, beni övülmeye değer bir kişi olarak gösterir.	5	9,3	12	22,2	37	68,5	2,593
13	İyi bir performans gösterdiğimde, beni takdir eder.	7	13,0	8	14,8	39	72,2	2,593
22	Çok fazla çaba sarf edersem, her konuda bana destek olur.	2	3,7	12	22,2	40	74,1	2,704
23	Performansımın hep ortalamanın üstünde olması halinde, sicillerimi iyi yazıp erken yükselmesine olanak tanır.	7	13,0	17	31,5	30	55,6	2,426
26	İşimi iyi yapsam bile bana destek olmaz.	39	72,2	8	14,8	7	13,0	1,407
Toplam Anlamlılık : 2,377								

4.2.4.1. Ödüllendirme Gücü

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi “çok fazla çaba sarf edersem, her konuda bana destek olur.” Cümlesi 2,704 anlamlılıkla en yüksek oranda çıkmıştır. “İşimi gerçekten iyi yaparsam bana gelişmem için fırsatlar sağlar”.(Anlamlılık 2,537) “Performansım iyiye, beni övülmeye değer bir kişi olarak gösterir.” (Anlamlılık 2,593) “İyi bir performans gösterdiğimde, beni takdir eder.”(Anlamlılık 2,593)” Performansımın hep ortalamanın üstünde olmasında, sicillerimi iyi yazıp erken yükselmesine olanak tanır”. (Anlamlılık 2,426)” İşimi iyi yaparsam bile bana destek olmaz.” (Anlamlılık 1,407) Toplam ödüllendirici güç için toplam anlamlılık 2,337 çıkmıştır.

Ödüllendirici gücün araştırma yapılan işyerlerinde algılandığı ancak düşük olduğu gözlenmiştir. Bilindiği gibi ödüllendirme, motivasyonu arttırmada kullanılan yöntemlerden biridir. Ancak burada verilen ödüllere, kişinin verdiği değer önemlidir. Kişi iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca astlar gösterecekleri çaba ile işi başarma ve ödül elde etme arasında belirli beklentilere sahiptirler. Bu nedenlerle biri ücret artışını, diğeri ilgiyi ve takdiri ya da statü kazanmayı isteyebilir. Böylece algılanan ödüllendirici güç de bireyden bireye farklılık taşıyabilir. Bu yaklaşım Vroom'un Beklenti Teorisi ile de açıklanabilir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiçbir değer vermeyeceklerdir.

“İşimi gerçekten iyi yaparsam bana gelişmem için fırsatlar sağlar.” maddesi kişisel algılamalara göre değişik cevaplandırılmıştır. Bu da kişilik farklılıkları ile açıklanabilir. Sorunun ana fikri, personelin iş ilişkilerinde çabasının karşılığını gördüğüne inanmasıdır. Kişinin olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi bu davranışların tekrarlanmasını sağlayacaktır. Bu ödül değerlendirmeleri de ücret artışı, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama, iyi iletişim kurma vb. şeklinde algılanabilir.

Tablo 4.11 Astlar Tarafından Algılanan Zorlayıcı Güç

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
4	Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem, işimi gereksiz yere zorlaştırır.	12	22,2	16	29,6	26	48,1	2,259
6	İtaatsizlik ettiğimde, bana görevim ve pozisyonumla ilişkili işleri yaptırmayıp angaryaları yükler.	33	61,1	13	24,1	8	14,8	1,537
11	Görevlerimi sürekli ihmal edersem, müdüre şikâyetle bulunur.	17	31,5	22	40,7	15	27,8	1,963
18	İşimi gerektiği gibi yapmazsam, bana ceza verir.	4	7,4	23	42,6	27	50,0	2,426
28	Performansım uzun süre ortalamanın altında kalırsa sicilime olumsuz görüşlerini yazar.	6	11,1	20	37,0	28	51,9	2,407
Toplam Anlamlılık: 2,118								

4.2.4.2. Zorlayıcı Güç

Tablo 4.11'e göre "İşimi gerektiği gibi yapmazsam, bana ceza verir." (Anlamlılık 2,426) en yüksek oranda çıkmıştır. "Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem, işimi gereksiz yere zorlaştırır". (Anlamlılık 2,259) "İtaatsizlik ettiğimde, bana görevim ve pozisyonumla ilişkili işleri yaptırmayıp angaryaları yükler." (Anlamlılık 1,537) "Görevlerimi sürekli ihmal edersem, müdüre şikâyetle bulunur". (Anlamlılık 1,963) "Performansım uzun süre ortalamanın altında kalırsa sicilime olumsuz görüşlerini yazar." (Anlamlılık 2,407). Zorlayıcı gücün toplam anlamlılığı 2,119 ile düşük seviyede algılandığı ortaya çıkmıştır.

Bilindiği gibi cezalandırma disiplin davranış düzeltilmesi konusunda çabuk sonuç veren tek stratejidir. Ancak zorlayıcı gücün korkuya dayandığı bir gerçektir.

Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar. Çalışanların onu bu şekilde algılamaları da çok önemlidir. Örneğin İşimi gerektiği gibi yapmazsam, bana ceza verir. Sorusuna çalışanların birçoğu üstünü bu konuda yetkili gördüklerini belirtmişlerdir.

Üstlerin astların üzerinde kullandıkları ya da çalışanların algıladıkları zorlayıcı gücün amacı; onları çalıştırmak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirmektir. Ancak zorlama katı ve sert tutumlar içersine girme örneğin, azarlama, işten çıkarma tehditleri, ücret kesintisi, terfi durdurma gibi tutumlar astlar üzerinde korku duygusunun yer etmesine neden olacaktırlar. Korku ise insanın yeteneklerini körelten, içe dönüklük yaratan ve sosyal ilişkileri azaltarak, örgüte olan bağlılığı ve verimi düşüren bir unsurdur.

Tablo 4.12 Astlar Tarafından Algılanan Uzmanlık Gücü

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
5	Gerekli teknik bilgiye sahip olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir.	2	3,7	20	37,0	32	59,3	2,556
7	Kendi alanında uzmanlaşmıştır.	1	1,9	13	24,1	40	74,1	2,722
12	İşle ilgili problemlerde çoğunlukla doğru bilgiye sahip olduğu için tavsiyelerine uyarım.	3	5,6	17	31,5	34	63,0	2,574
14	İşimi gereğince yapabilemek için yeterli uzmanlık bilgisine sahip değildir.	33	61,1	12	22,2	9	16,7	2,574
17	İşimi yaparken beni profesyonelce yönlendirebilecek tecrübeye sahiptir.	4	7,4	15	27,8	35	64,8	1,556
24	Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır.	6	11,1	17	31,5	31	57,4	2,463
Toplam Anlamlılık : 2,407								

4.2.4.3. Uzmanlık Gücü

Tablo 4.12'e göre "kendi alanında uzmanlaşmıştır." Anlamlılık oranı 2,722 ile en yüksek çıkmıştır. Gerekli teknik bilgiye sahip olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir. (Anlamlılık 2,556) İşle ilgili problemlerde çoğunlukla doğru bilgiye sahip olduğu için tavsiyelerine uyarım. (Anlamlılık 2,574) İşimi gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahip değildir. (Anlamlılık 2,574) İşimi yaparken beni profesyonelce yönlendirebilecek tecrübeye sahiptir. (Anlamlılık 1,556) Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır. (Anlamlılık 2,463) Toplam anlamlılık ise 2,407 ile oldukça yüksek çıkmıştır. Bu da astların yöneticilerini yapılan işte uzman olarak gördüklerini göstermektedir.

Bilindiği gibi uzmanlık gücü, yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübesi ile ilgilidir. Eğer bir yönetici bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Böylece astlar verilen emirlere ve isteklere daha kolay uyum gösterebileceklerdir. Bu güç özdeşlik gücünü de arttıracaktır. Astların her şeyden önce üstlerinin teknik beceri sahibi olmasında yani, teknik anlamda işlerin nasıl yapılacağını bilme, yol gösterme ve örgütün yasal sistemi konusunda bilgili olduğuna inanmaları gerekir. Bu durum söz konusu olmadığında, astlar üstlerin verdiği emirleri fazlaca dikkate almazlar. Üstlerin uzmanlık gücüne güvenmeyen astlar, üstler tarafından gerektiği şekilde yönlendirilemezler. Uzmanlık özellikle teknoloji ağırlıklı bir toplumda en güçlü etki kaynaklarından biridir.

Bilindiği gibi işler daha uzmanlaştıkça amaçlara ulaşabilmek için uzmanlara daha bağımlı hale gelinir. Bağımlılık en önemli güç sağlayıcı unsurlardan biridir. Araştırma yapılan işyerlerinde işçi ve teknisyenlerde aşırı bir uzmanlaşma gözlenmektedir. Çünkü aşırı işbölümü uzmanlaşmayı gerekli kılmıştır.

Çalışanların üstlerinin uzmanlık gücüne inanmaları, üstlerin örgüt içindeki statü, değer ve güç kazanmasına da yol açacaktır. Uzmanlık gücünün algılanması, meşru gücü de arttıracaktır. Çünkü astlar kendi bilgilerinin, üstlerin bilgilerinden daha düşük olduğuna inandıklarından taleplerini ve talimatlarını daha rahat kabul edeceklerdir.

Tablo 4.13 Astlar Tarafından Algılanan Meşru Güç

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
3	İşle ilgili konularda benim katılıma beklemek onun hakkıdır.	2	3,7	8	14,8	44	81,5	2,778
8	Pozisyonundan dolayı, onun politikaları desteklememi bekleme hakkı vardır.	11	20,4	22	40,7	21	38,9	2,185
16	Benden onun talimatları yerine getirmemi bekleme hakkına sahiptir.	1	1,9	4	7,4	49	90,7	2,889
19	Onun istediğini yapmalıyım çünkü o benim amirim.	2	3,7	8	14,8	44	81,5	2,778
21	Onun benim ne yapacağım ile ilgili karar verme hakkı vardır.	2	3,7	21	38,9	31	57,4	2,537
27	Pozisyonu ona işimle ilgili kuralları değiştirme yetkisini vermez.	20	37,0	20	37,0	14	25,9	1,889
Toplam Anlamlılık : 2,509								

4.2.4.4. Meşru Güç

İşle ilgili konularda benim katılımımı beklemek onun hakkıdır. (Anlamlılık 2,778) Pozisyonundan dolayı, onun politikaları desteklememi bekleme hakkı vardır. (Anlamlılık 2,105) Benden onun talimatları yerine getirmemi bekleme hakkına sahiptir. (Anlamlılık 2,889) Onun istediğini yapmalıyım çünkü o benim amirim. (Anlamlılık 2,778) Onun benim ne yapacağım ile ilgili karar verme hakkı vardır. (Anlamlılık 2,537) Pozisyonu ona işimle ilgili kuralları değiştirme yetkisini vermez. (Anlamlılık 1,889) Toplam anlamlılık 2,509 olarak çıkmıştır.

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 yapmıyorlarsa, otorite sahibidir. Yöneticiye üst kademe tarafından bu hak verilmiş bile olsa, bunun uygulamaya konabilmesi astların kabulüne bağlıdır.

Tablo 4.14 Astlar Tarafından Algılanan Özdeşlik Gücü

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
1	Cana yakındır.	9	16,7	14	25,9	31	57,4	2,407
9	Birlikte çalışmaktan hoşlandığım bir kişi değildir.	37	68,5	6	11,1	11	20,4	1,519
15	Herkese adil davrandığı için ona hayranım.	7	13,0	16	29,6	31	57,4	2,444
20	Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum.	9	16,7	28	51,9	17	31,5	2,148
25	Onunla olan ilişkiyi geliştirmek istiyorum.	5	9,3	15	27,8	34	63,0	2,537
29	Ona benzemek istemem.	25	46,3	18	33,3	11	20,4	1,741
Toplam Anlamlılık : 2,133								

4.2.4.5. Özdeşlik gücü

Cana yakındır. (Anlamlılık 2,407) Birlikte çalışmaktan hoşlandığım bir kişi değildir. (Anlamlılık 1,519) Herkese adil davrandığı için ona hayranım. (Anlamlılık 2,444) Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum. (Anlamlılık 2,148) Onunla olan ilişkiyi geliştirmek istiyorum. (Anlamlılık 2,537) Ona benzemek istemem. (Anlamlılık 1,741) Toplam anlamlılık 2,133 olarak çıkmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına göre algılanan özdeşlik gücünün düşük olduğu söylenebilir. Bilindiği gibi özdeşlik gücü kaynağını direk üstün kişiliğinden alır. Üstün kişiliğinin astlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Üstlerin, astlar için çekici olmas›, astlar› üste benzemeye onu kendisini örnek almaya itecektir.

Özdeşlik gücünün oluşabilmesi için diğer güçlerin de tam olarak algılanabilmesi ön koşul olarak söylenebilir. Meşru güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirici gücün üstlerde algılanması, özdeşlik gücünün var olması için gerekli olduğu söylenebilir. Çalışmamızda da bu güçler yüksek olarak algılanmıştır.

Astlar üstleri ile ilişkilerini geliştirmek istemekte, cana yakın bulmakta ancak kişisel özelliklerini beğenmemektedir. Bu durum üstleri ile ilişkilerini olumsuz yönde etkilememektedir.

Tablo 4.15 Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Kaçınma Tarz›

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
1	Tartışmadan sakınmak, sonradan geri çekilmekten kolaydır.	5	16,7	14	46,7	11	36,7	2,2
6	Kavgada ilk susan takdire layıktır.	3	10,0	12	40,0	15	50,0	2,4
11	Kavga etme, kavga edip kaçan er geç yine kavga eder.	3	10,0	8	26,7	19	63,3	2,53
16	Size ters düşenlerden uzak durun.	8	26,7	17	56,7	5	16,7	1,9
21	Hayat›m›z› zora sokacak insanlardan uzak durun.	3	10,0	14	46,7	13	43,3	2,33
26	Çatışmayla baş etmenin en iyi yöntemi, ondan kaçmaktır.	25	83,3	5	16,7	0	0,0	1,17
31	Uğrunda savaşılmaya değercek çok az şey vardır.	11	36,7	9	30,0	10	33,3	1,97
Toplam Anlamlılık : 2,071								

4.2.4.6. Kaçınma

Tablo 4.15'e göre "Kavga etme, kavga edip kaçan er geç yine kavga eder." Cümlesi anlamlılığı 2,53 ile en yüksek madde olarak karşımıza çıkmıştır. Kaçınma tarzının toplam anlamlılık düzeyi ise 2,07'dir. Buna göre yöneticiler kaçınma tarzını diğer yöntemlere göre oldukça az kullanmaktadırlar.

Kaçınma yönetim tarzında çatışmaların geçici olarak önlenmesi ve kısa vadeli bir çözüm olarak karşımıza çıkması dolayısı ile sık kullanılan bir tarz olmadığı araştırmamızda da kendisini göstermektedir. Önceki analizimizde de açıkça görülmüştür ki işletme yöneticilerinin meşru, uzmanlık ve özdeşlik güçleri oldukça yüksektir. Dolayısı ile çatışmaları çözümünde kaçınma yaklaşımını tercih etmemektedirler.

Tablo 4.16 Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Güç Kullanma Tarzı

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
2	Birisinin senin gibi düşünmesini sağlayamıyorsan bile, senin istediğin gibi davranmasını sağla.	5	16,7	13	43,3	12	40,0	2,23
7	Güç doğruyu yener.	21	70,0	7	23,3	2	6,7	1,37
12	Zorlu savaşçı düşmanını kaçıtır.	2	6,7	11	36,7	17	56,7	2,5
19	Dişe diş, göze göz.	10	33,3	15	50,0	5	16,7	1,83
22	Kaçmayan, diğerlerini pes ettirir.	5	16,7	17	56,7	8	26,7	2,1
27	Nerede durmak istiyorsan ayağını oraya koy.	1	3,3	6	20,0	23	76,7	2,73
32	Dünyada iki çeşit insan vardır: kazananlar ve kaybedenler.	8	26,7	8	26,7	14	46,7	2
Toplam Anlamlılık : 2,109								

4.2.4.7. Güç Kullanma

Tablo 4.16'a göre "Nerede durmak istiyorsan ayağını oraya koy." maddesi 2,73 ile oldukça yüksek anlamlılık düzeyine sahiptir. Diğer maddelerin düşük anlamlılığa sahip olması ve sadece bu maddenin yüksek çıkması cümlelerin farklı algılanması sonucu cevaplandığı kanısını uyandırmaktadır. Buna göre doğruluk adına kullanılabilecek bu söz yöneticilerin karalı oldukları'nın da bir göstergesi olabilir. Zira "Zorlu savaşçı düşmanını kaçırmaz." cümlesi ile mücadeleci kişiliklerini ortaya koymaktadırlar. Toplam 2,11 ile düşük seviyede çıkması yöneticilerin güç kullanma eğiliminde olmadıkları sonucunu çıkarmaktadır.

"Güç doğruyu yener" yargısının oldukça düşük bir anlamlılığa sahip olması bu görüşü desteklemektedir. Bu madde yöneticiler güçlerini kullanırken doğruyu bulmaya çalıştıklarını, kendilerine ters düşse bile güçlerini kullanmak niyetinde olmadıklarını belirtmektedirler. Önceki analizler göz önüne alındığında meşru, uzmanlık ve özdeşlik gücüne sahip olan yöneticilerin güç kullanmaya gereksinim duymayacakları açıktır.

Tablo 4.17 Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Uyuma Tarzı

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
3	Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.	0	0,0	9	30,0	21	70,0	2,13
8	Yumuşak sözler yumuşak davranışlar getirir.	2	6,7	12	40,0	16	53,3	2,57
13	Düşmanınızı iyilikle öldürün.	1	3,3	4	13,3	25	83,3	2,77
18	Güzel sözlerin değeri çok, bedeli azdır.	1	3,3	12	40,0	17	56,7	2,53
23	Tatlı sözler ahenk sağlar.	1	3,3	5	16,7	24	80,0	2,8
28	Nezaket şiddeti yener.	1	3,3	11	36,7	18	60,0	2,7
33	Sana taşla vurana pamukla karşılık ver.	3	10,0	20	66,7	7	23,3	2,47
Toplam Anlamlılık : 2,567								

4.2.4.8. Uyma

Tablo 4.17'e göre "Tatlı sözler ahenk sağlar." 2,8 anlamlılık düzeyi ile en çok seçilen madde olmuştur. Ayrıca "Düşmanınızı iyilikle öldürün." 2,77 anlamlılık düzeyi ile çok yakın bir seviyededir. Aynı zamanda uyum tarzının toplam anlamlılığın da 2,57 ile oldukça yüksek çıkması yöneticilerin uyum tarzını oldukça sık benimsediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Buna göre yöneticiler astları ile iletişim kurarken ve yaşadığı çatışmaları çözerken karşısındakini kırmamaya ve kaba davranışlar göstermek suretiyle kaybetmemeye özen göstermektedir. Bağırıp çağırma ve ceza verme vb. tepkilerden ziyade ağırbaşlılık ve sükûnetle çatışmaya yaklaşma karşısındakine taviz vermeyi de içeren bu tarzı benimseyen yöneticiler aynı zamanda karşılıksız bir yaklaşım sergilemektedirler. Sürekli olumlu davranışlar bir süre işe yarasa da uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ancak araştırma yapılan işletmelerdeki çoğu yöneticinin daha önceden ast durumunda çalıştığı veya sürekli bir üstünün bulunduğu düşünüldüğünde, bu tarzın kullanılması olağan görülmektedir.

Tablo 4.18 Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan İşbirliği Tarzı

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
4	Kolla beni kollayayım seni.	14	46,7	11	36,7	5	16,7	1,7
5	Gelin birlikte düşünelim	0	0,0	3	10,0	27	90,0	2,9
17	Ancak kazanmaya inananlar kazanır.	0	0,0	8	26,7	22	73,3	2,73
14	İyi bir paylaşım kavgayı engeller.	0	0,0	8	26,7	22	73,3	2,87
20	Sadece kendi doğrularına inanıyorsan, başkalarının bildiklerinden yararlanamazsın	0	0,0	4	13,3	26	86,7	2,73
35	Araştırma araştıra gerçeğe ulaşılr.	0	0,0	4	13,3	26	86,7	2,93
30	Dürüstlük, doğruluk ve güvenle insan dağları devirir.	0	0,0	2	6,7	28	93,3	2,87
Toplam Anlamlılık : 2,676								

4.2.4.9. İşbirliği

Tablo 4.18'e göre "Araştırma araştırma gerçeğe ulaşılır." Seçeneği 2,93 anlamlılık düzeyi testteki ile en yüksek anlamlılık düzeyine sahiptir. "Gelin birlikte düşünelim." Seçeneği de hemen hemen aynı anlamlılık düzeyine (2,9) sahip olmakla birlikte teste katılanların %90'ına tamamen uymaktadır. "Dürüstlük, doğruluk ve güvenle insan dağları devirir"." İyi bir paylaşım kavgayı engeller." Seçenekleri de oldukça yüksek anlamlılık düzeyine sahiptir. İşbirliği tarzında üstlerin tercih etmedikleri ve bu tarzın anlamlılık düzeyini düşüren seçenek "Kolla beni kollayayım seni"dir. Bu tarz için toplam anlamlılık 2,676 ile en yüksek düzeydedir. Buna göre yöneticilerin en çok benimsedikleri tarz işbirliği tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buna göre işletmelerde adam kayırma ve grupçuluğun olmadığı ya da sevilmediği görülmektedir. Yöneticilerin astları ile işbirliği yapmaktan çekinmediği hatta yarar gördüğü ortaya çıkmaktadır. Bilginin gücü, araştırmanın ve azmin önemli olduğu, doğruluk, dürüstlük ve güvenin olması gerektiği vurgulanmıştır.

4.2.4.10. Uzlaşma

Tablo 4.19'a göre "İstediklerinin bir kısmını almak, hiçbir şey almamaktan daha iyidir." seçeneği 2,87 ile en yüksek anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu tarz için toplam anlamlılık ise 2,533 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre uzlaşma tarzı sık kullanılan yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çatışmaların yönetiminde biraz taviz vermenin çözüme oldukça yardım edeceği, herkesin çatışmanın çözümüne yönelik olarak bir katkısının bulunacağı kabul edilmiştir. Zira karşı taraftan bir şeyler almanın hiçbir şey almamaktan daha iyi olacağı görüşü ağırlık kazanmıştır.

Tablo 4.19 Yöneticiler Tarafından Çatışma Yönetiminde Kullanılan Uzlaşma Tarzı

Cevaplar		Hiç Uygun Değil		Kısmen Uygun		Çok Uygun		Anlamlılık
Sorular		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
9	Azla yetinmeyen çoğu bulamaz.	0	0,0	4	13,3	26	86,7	2,5
10	Gerçek, çoğunluğun fikrinde değil, bilgide yatar.	1	3,3	12	40,0	17	56,7	2,43
15	Kimsenin nihai bir cevabı yoktur ancak herkesin katacağı bir şeyler vardır.	0	0,0	12	40,0	18	60,0	2
24	Biraz taviz güzel arkadaşlıklar doğurur.	5	16,7	20	66,7	5	16,7	2,8
25	Çatışmalarınızı açığa çıkarıp onlarla yüzleştirdiğinizde, en iyi çözüm bulunur.	0	0,0	6	20,0	24	80,0	2,6
29	İstediklerinin bir kısmını almak, hiçbir şey almamaktan daha iyidir.	1	3,3	15	50,0	14	46,7	2,87
34	Her iki taraf da eşit ölçüde taviz verirse adil bir anlaşmaya varılır.	2	6,7	11	36,7	17	56,7	2,53
Toplam Anlamlılık : 2,533								

4.2.5. Tek Yönlü Varyans Analizleri

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

Tablo 4.20 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 $\text{sig.} < 0,05$ ölçütüne zorlayıcı güç ile meşru güç uymaktadır. Buna göre 40 yaş ve üzeri yöneticiler daha çok zorlayıcı güç kullanmaktadırlar. Onlar 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, yaşı ise çatışma yönetimi teknikleri açısından yapılan incelenmesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.21 Öğrenim Düzeyi Değişkeninin Algılanan Güç Tarzlarına Etkisi

Değişken	Kareler Ortalaması	Frekans Dağılımı	Anlamlılık
Özdeşlik Gücü	0,06	0,14	0,87
Zorlayıcı Güç	0,35	0,88	0,42
Uzmanlık Gücü	0,67	2,98	0,06
Ödüllendirme Gücü	0,35	1,22	0,30
Meşru Güç	0,05	0,37	0,69

Tablo 4.21'e göre öğrenim düzeyi ile astlar tarafından algılanan güç tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.22 Yaş Değişkeninin Çatışma Yönetimi Tekniklerine Etkisi

Değişken	Kareler Ortalaması	Frekans Dağılımı	Anlamlılık
Kaçınma	0,64	1,42	0,26
Güç Kullanma	0,27	1,01	0,38
Uyum	0,65	2,90	0,07
İşbirliği	0,35	3,40	0,05
Uzlaşma	0,03	0,09	0,91

Tablo 4.22'e göre yaş değişkeni ile yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim teknikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.23 Öğrenim Düzeyi Değişkeninin Çatışma Yönetimi Tekniklerine Etkisi

Değişken	Kareler Ortalaması	Frekans Dağılımı	Anlamlılık
Kaçınma	2,75	0,97	0,39
Güç Kullanma	4,78	1,78	0,19
Uyum	1,20	0,41	0,67
İşbirliği	6,28	2,32	0,14
Uzlaşma	2,75	0,97	0,39

Tablo 4.23'e göre öğrenim düzeyi değişkeni ile yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim teknikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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. Dolayısı ile yönetim bilimi açısından bu iki kavramın incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konması büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada üstlerin gösterdikleri güç tarzlarının astlar tarafından nasıl algılandığını ve üstlerin çatışma yönetim tarzlarını belirleme amaçlandı.

Güç kavramı birçok değişken tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin örgütteki rol başarıları, rol gereksinimleri ve örgüt dışı rolleri astları etkileyebilecektir. Örneğin ailesi, arkadaşları, kişisel merakları gibi örgütsel rolünden başka bir yaşamı vardır. Gerçekte bireyi incelerken bir bütün olarak algılanması gerekebilir. Çünkü kişi, örgütte bir bütündür. Bu nedenle herhangi bir andaki davranışı sonucu değil, geçmiş ve şimdiki bağlantılarının bir sonucu olarak değerlendirilmesi gerekebilir. Örgütteki algılanan gücü rol başarısı, örgüt dışı güçleri ve deneyleri, kişilik özellikleri de değiştirebilmektedir. Çalışmada bu tür değişkenler dikkate alınmamıştır.

Algılanan gücü etkileyebilecek diğer değişkenler ise çevresel faktörler ve teknolojik değişikliklerdir. Bu değişiklikler gücü ortadan kaldırmaz ama değiştirebilir. Bireyler değişen koşullarla birlikte güçlerini arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunabilirler. Bazen dışsal faktörler örgütün içyapısını etkileyerek, güç dengelerini bozabilir. Örgüt için gücü artırma konusunda son derece önemli olan örgüt içi politikalarıdır. Çalışmada politika konusuna da yer verilmemiştir.

Bu değişkenlerin konuyu anlama açısından önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların bazı soruları cevaplarken, bu değişkenlerin etkisi altında kalabilecekleri dşnlmş, bu nedenle açıklamakta yarar görülmüştür.

Araştırmada algılanan ödüllendirme gücü oldukça yüksek çıkmıştır. Araştırma yapılan işyerlerinde yöneticiler ödüllendirme güçlerini oldukça fazla kullanmaktadırlar. Bu faktör içerisinde özdeşlik gücüne ait cümlelerin de yer alması astların yöneticilerin karizmatik özelliklerinden etkilendikleri ve davranış şekillerinin ödül olarak algılandığını da göstermektedir. Genel olarak, astların işlerini iyi yaptıklarında ödüllendirileceklerini bilmeleri ve üstlerin adil davrandıklarııı kabul ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumda çalışanların motivasyonunu yükseleceği örgütsel başarının ve iş veriminin artacağı değerlendirilmiştir.

Astlar tarafından algılanan ikinci g tarzı ise uzmanlık gücüdür. Çalışanlar yöneticilerinin işlerini iyi bildiğini kabul ettiğini belirtmişlerdir. Ancak bu faktörün anlamlılığı düşük olduğu gözlenmiştir. Astların aslında yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olduklarııı kabul ettiklerini ancak yeterince desteklenmediği sonucuna da ulaşılabilir.

nc algılanan g tarzı, cezalandırma gücüdür. Buna göre ödüllendirme gücünün tam tersi olan bu g, astlar tarafından varlığı kuvvetli algılansa bile ödüllendirme gücü kadar kullanılmadığı görülmektedir. Cezalandırma gücü etkisi en çabuk görülen tarz olarak karşımıza çıkmaktadır. Astlar tarafından algılanan en son g tarzı, meşru güçtür. Astlar üstlerinin talimatlarını yerine getirmeyi kabul etmektedirler. Ancak bu sık rastlanılan bir durum değildir.

Liderlik gücü testinin orijinal sorularının korelasyonları incelendiğinde daha farklı bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Bu tabloda meşru g en çok kullanılan tarz olurken onu uzmanlık, ödüllendirme, özdeşlik izlemektedir. Zorlayıcı g en az algılanan tarzdır. Bu sonuçlara göre astlar yöneticilerin otoritelerini kabul etmektedir. Dolayısıyla üstler zorlayıcı güçlerini kullanmamaktadırlar.

Yöneticinin atışmayı yönetme tarzı testi için yapılan faktör analizleri incelendiğinde, çatışma yönetiminde en çok güç kullanma tarzının kullanıldığı göze çarpmaktadır. Araştırmanın zel sektöre ait işyerlerinde uygulandığı düşünüldüğünde sert piyasa koşullarında dirayetli yönetici tipi ön plana çıkmaktadır. Zira güç kullanma tarzı yöneticinin mücadele ve azim kararlılığını da göstermektedir.

Sırasıyla kullanılan diğer çatışma yönetimi tarzları ise işbirliği, uyum, uzlaşma ve kaçınma yaklaşımlarıdır. Ancak bu analizde göze çarpan husus, tüm faktörlerin birbirine yakın değerlere sahip olmasıdır. Bu durum yöneticilerin belirgin bir yönetim tarzına sahip olmadıkları, birbirlerine yakın düşüncelere sahip olduklarını ya da araştırma verilerinin yetersizliğini işaret etmedikleri göstermektedir. İstatiksel veriler incelendiğinde ikinci ihtimalin yüksek olduğu görülmektedir.

Yöneticinin çatışma yönetimi testi soruları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde daha farklı sonuçların çıkması yine faktör analizi sonuçlarının yetersizliğine işaret etmektedir. Bu analize göre işbirliği, en çok kullanılan yöntemdir. Yöneticiler bu tarzı betimleyen sorulara büyük oranda katıldıklarını ifade etmişlerdir. Tercih edilen diğer seçeneklerden uyum ve uzlaşma oldukça yakın anlamlılık düzeyine sahiptir. Buna göre olumlu sonuçlar doğuran çatışma yönetim tarzlarının sık kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Diğer yönetim tarzlarından güç kullanma ve kaçınma pek kullanılmamaktadır. Özellikle kaçınma davranışı her iki analizde de son sırada yer alarak yöneticiler tarafından benimsenmediği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın başında, Malatya ilinde işçiliğin oldukça ucuz ve iş gören devir hızının oldukça fazla olması nedeniyle yöneticilerin meşru ve zorlayıcı güçlerini daha fazla kullandıkları; çatışma yönetiminde ise güç kullanma tarzını benimsedikleri öngörülmüştü. Ancak alınan sonuçlar dikkate alındığında bu öngörülerin yanlışlığı ortaya çıkmıştır.

Hem güç tarzları hem de çatışmayı yönetme tarzları için bulunan bu ortalamaların standart sapmalarının yüksekliği dikkati çekmektedir. Bu durum, oldukça heterojen cevaplar alındığına, yani özellikle de şeflerin güç tarzları ve çalışanların kendi çatışmayı yönetme tarzları açısından fazlaca çeşitlilik olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, araştırmanın daha homojen cevapların alınabileceği bir denek grubuyla ya da daha çok kişinin katılımıyla yapılmasının daha yararlı sonuçlar doğurabileceği düşünülebilir.

Araştırmada kullanılan güç tarzı anketinin iyi bir ölçüm aleti olduğu söylenebilir. Öte yandan yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını ölçmek amacıyla kullanılan testin uygunluğu için aynı durum geçerli olmamaktadır. Atasözleri ve deyimlerden oluşan ve davranışları değil de genellikle düşünce ve niyetle ilgilenen bu test, kişinin kendisini değerlendirdiği için objektif ve güvenilir olamamaktadır. Bu nedenle, güç tarzı

anketinde olduğu gibi, deneklerin başkasının, burada yöneticisinin, düşünce, tutum ya da niyetinden çok daha somut olan davranışlarını değerlendirmesini istemenin çok daha uygun olduğunu düşünmekteyiz.

Demografik verilerin güç ve çatışma yönetim tarzına etkisi araştırılmıştır. Ancak yaş ve öğrenim düzeyinin güç ve çatışma yönetimi tarzlarına etkisi bulunamamıştır.

Bu araştırma daha fazla sayıda örneklem grubuyla yapıldığı takdirde daha gerçekçi, güvenilir ve genellenebilir sonuçlar elde edilecektir.

KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR

- **Aksoy Ali, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005
- **Aslantürk Zeki, Amman M.Tayfun**, Sosyoloji, Çamlıca Yayınları, İstanbul, 2001
- **Baltaş Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 4.Basım,2002,İstanbul
- **Berle Adolf, İktidar**, Tur Yayınları, İstanbul,1980
- **Bumin Birol, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Ankara 1990
- **Can Halil, Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002
- **Canman Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000
- **Ceylan Adnan, Ergin Ercan, Alpkan Lütüfihak, Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2. Sayı, Temmuz 2000
- **Cüceloğlu Doğan, İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul,2004
- **Çelik Kazım, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayınları, Ankara, 2000
- **Daft Richard L., Management**, The Dryden Pres, 1991, Orlando
- **Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış**, İşletme Fak. Yay. No:242, İşletme İktisadi Enst. Yay. No:135, İstanbul, 1991
- **Eren Erol, Yönetim Psikolojisi**, İÜ İşl. İktisadi Ens.Yay.İstanbul, 1984
- **Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul
- **Giddens Anthony, Sosyoloji**, Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınları, Ankara, 2000
- **Greene Robert, İktidar (Güç) Sahibi Olmanın 48 Yasası**, Çev. Zeliha İyidoğan Babayigit, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,2004

- **Hicks** Herbert G. ve **Gullet** C.Ray, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşl.Bil.Ens.Yay.No:1,İstanbul
- **Hicks** Herbert G. ve **Gullet** C.Ray, **Management**, McGraw Hill, Forth Edition,1981
- **James** G.March Ve **Herbert** A Simon.,**Örgütler**, Çev.**Ömer Bozkurt**, Oğuz Onaran, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları No:44, Ankara,1975
- **Kara** Muhammet Ali, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Dilara Yay›nevi, Trabzon, 2005
- **Karaman** Abdullah, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1999
- **Karip** Emin, **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yay›ncılık, 1999, Ankara
- **K›rel** Çiğdem, **Örgütlerde Güç Kullanım›**, AÜ Yayınları No:1031, İİBF Yayınları No:113, Eskişehir, 1998
- **Koçel** Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6.Bas›, İstanbul,1998
- **Koçel** Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 9.Bası, İstanbul,2003
- **Mucuk** İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul,1989
- **Özalp** İnan, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Vergi Yay›nlar›, Ankara
- **Özdamar** Kaz›m, **Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1001, Fen Fakültesi Yayınları No:11, Eskişehir, 1997
- **Özdoğan** Feride Bahar Işıl, **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Editör: Birol Bumin, Gazi Kitapevi, Ankara,2003
- **Özkalp** Enver, **K›rel** Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782, Eskişehir, 2003
- **Peker** Ömer, **Aytürk** Nihat, **Yönetim Becerileri**, Yarg› Kitapevi, Ankara, 2002
- **Robbins** Stephan P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi A. Öztürk, Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir,1994

- **Robbins Stephen P., Organization Theory (Structure, Design, and Applications)**, Third Edition Prence-Hall International Editions, 1990, Englewood Cliff/ New Jersey
- **Şimşek M.Şerif, Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2001
- **Şimşek M.Şerif, Akgemci Tahir, Çelik Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya, 2003, s.251
- **Toffler Alvin, Yeni Güçler ve Yeni Şoklar**, Çev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992
- **Tutar Hasan, Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003
- **Weber Max, Sosyolojinin Temel Kavramları**, Çev.Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul, 2005

B. SÜRELİ YAYINLAR

- **Asunakutlu Tuncer, Safran Barış**, “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Ü. Sos. Bil. Enst. Dergisi** Cilt:6, Sayı:1, 2004
- **Asunakutlu Tuncer, Safran Barış**, “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Ü. İİBF. Dergisi**, 7/1, 2005
- **Carsten K.W. De Dreu, Evers Arne, Beersma Bianca, Kluver Esther S. and Nauta Aukje**, “A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace”, **Journal of Organizational Behavior** 22, April 2001
- **Gitlow Howard and McNary Lisa**, “Creating Win-Win Solutions for Team Conflicts”, **The Journal For Quality & Participation** Fall 2006
- **Işıl Meral Alguadiş**, “Önlemek, Çözmek ve Yönetmek”, **Kaynak Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2005, sayı:23
- **Kaushal Ritu, Kwantes Catherine T.**, “The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy”, **International Journal of Intercultural Relations** 30 (2006)
- **Körel Çiğdem**, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, **AÜ İİBF Sosyal Bilimler Dergisi**, 2000-2001
- **Pondy Louis R.**, “Organizational Conflict: Concepts and Models”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 2 (Sep.1967)
- **Rahim M.Afzalur, Magner Nace R.**, “Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Power: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups”, **Multivariate Behavioral Research**, 31 (4), 495-516
- **Rahim M.Afzalur**, “Toward a Theory of Managing Organizational”, **International Journal of Conflict Management**, 2002, Vol.13, No:3
- **Rahim M. Afzalur, Antonioni David, Psenicka Clement**, “A Structural Equations Model Of Leader Power, Subordinates' Styles Of Handling Conflict, And Job Performance”, **The International Journal Of Conflict Management**, 2001, Vol. 12, No. 3, Pp. 191–211

- **Raven** Bertham, “The Bases of Power: Origins and Recent Developments”, **Annual Meeting of the American Psychological Association**, Washington, 1992
- **Ravid** Joyce, “Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed”, **Harvard Business Review**, April 2006
- **Richmond** Virginia P., **Wagner** John P., **Mccroskey** James C., “The Impact Of Perceptions Of Leadership Style, Use Of Power, And Conflict Management Style On Organizational Outcomes”, **Communication Quarterly**, Vol. 31, No.1, Winter 1983
- **Şahin** Çavuş, **Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi Ve Uygulaması**, Çukurova Ü. SBE Dergisi, 2005, Cilt:14, Sayı:1
- **Tidd** Simon T., **McIntyre** Heather H, **Friedman** Raymond A., “The Importance Of Role Ambiguity And Trust In Conflict Perception:Unpacking The Task Conflict To Relationship Conflict Linkage”, **The International Journal Of Conflict Management**, Vol. 15, No. 4
- **Worchel** Stephen, “Culture’s Role in Conflict And Conflict Management: Some Suggestions, Many Questions”, **International Journal of Intercultural Relations** 29 (2005)
- **Yalçın** Azmi, **Erçen** Esmeray Yoğun, “Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, **Çukurova Ü. SBE Dergisi**, 2004, Cilt:13, Sayı:2

C. DİĞER KAYNAKLAR

- **Klavuz Didem P., Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002
- **Uysal İsa, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik bir Uygulama**, Yayınlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara, 2004
- **Atker Mustafa, Çatışma**, Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi Bilgi Notu, Sayı 2006-35/35
- http://en.wikipedia.org/wiki/power_%29sociology%29 Erişim:01.06.2006
- <http://www.evcimen.com/wht004.htm> Erişim: 20.12.2006
- <http://management.journaldunet.com/dossiers/050376conflits/marsan.shtml> Erişim: 13.03.2006
- <http://www.humanresourcesfocus.com/catisma.asp> Erişim:03.03.2006
- <http://www.irsp.ch/services/docu/1-g4/tc12/TC12Gestiondeconflit.htm> Erişim: 10.05.2006
- http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitim_y%C3%B6netimi Erişim: 23.1.2007
- <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5089> Erişim:29.9.2005
- <http://www.visioneurope.com.tr/bultenarsiv.asp?bno=67> Erişim:13.03.2006

EK-1

Liderlik Gücü Testi

Bu çalışma yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere, yöneticilerin kullandıkları liderlik güç tarzlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmış olup çalıştığınız şirketle bir bağlantısı yoktur. Şu anda birlikte çalıştığınız amiriniz ile ilgili düşüncelerinizi, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtiniz. Çalışmama verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz: Erkek ☐ Kadın ☐

Yaşınız:

Çalışma Süreniz:

Öğrenim Düzeyiniz: Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü ☐ Diğer ☐

Hiç Uygun Değil **Kısmen Uygun** **Çok Uygun**

Amirim;

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| ☐ | ☐ | ☐ Canayakındır. |
| ☐ | ☐ | ☐ İşimi gerçekten iyi yaparsam bana gelişmem için fırsatlar sağlar. |
| ☐ | ☐ | ☐ İşle ilgili konularda benim katılımımı beklemek onun hakkıdır. |
| ☐ | ☐ | ☐ Geç kalmayı alışkanlık haline getirirsem, işimi gereksiz yere zorlaştırır. |
| ☐ | ☐ | ☐ Gerekli teknik bilgiye sahip olduğu için zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelir. |
| ☐ | ☐ | ☐ İtaatsizlik ettiğimde, bana görevim ve pozisyonumla ilişkili işleri yaptırmayıp angaryalar yükler. |
| ☐ | ☐ | ☐ Kendi alanında uzmanlaşmıştır. |
| ☐ | ☐ | ☐ Pozisyonundan dolayı, onun politikalarını desteklememi bekleme hakkı vardır. |
| ☐ | ☐ | ☐ Birlikte çalışmaktan hoşlandığım bir kişi değildir. |
| ☐ | ☐ | ☐ Performansım iyiye, beni övülmeye değer bir kişi olarak gösterir. |
| ☐ | ☐ | ☐ Görevlerimi sürekli ihmal edersem, müdüre şikayette bulunur. |
| ☐ | ☐ | ☐ İşle ilgili problemlerde çoğunlukla doğru bilgiye sahip olduğu için tavsiyelerine uyarım. |
| ☐ | ☐ | ☐ İyi bir performans gösterdiğimde, beni takdir eder. |
| ☐ | ☐ | ☐ İşimi gereğince yaptırabilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahip değildir. |
| ☐ | ☐ | ☐ Herkese adil davrandığı için ona hayranım. |
| ☐ | ☐ | ☐ Benden onun talimatlarını yerine getirmemi bekleme hakkına sahiptir. |
| ☐ | ☐ | ☐ İşimi yaparken beni profesyonelce yönlendirebilecek tecrübeye sahiptir. |
| ☐ | ☐ | ☐ İşimi gerektiği gibi yapmazsam, bana ceza verir. |
| ☐ | ☐ | ☐ Onun istediğini yapmalıyım çünkü o benim amirim. |
| ☐ | ☐ | ☐ Onun kişisel özelliklerini beğeniyorum. |
| ☐ | ☐ | ☐ Onun benim ne yapacağım ile ilgili karar verme hakkı vardır. |
| ☐ | ☐ | ☐ Çok fazla çaba sarfedersem, her konuda bana destek olur. |
| ☐ | ☐ | ☐ Performansımın hep ortalamanın üstünde olması halinde, sicillerimi iyi yazıp erken yükselmesine olanak tanır. |
| ☐ | ☐ | ☐ Onun önerdiğini yaparım çünkü o konusunda son derece uzmandır. |
| ☐ | ☐ | ☐ Onunla olan ilişkiyi geliştirmek istiyorum. |
| ☐ | ☐ | ☐ İşimi iyi yapsam bile bana destek olmaz. |
| ☐ | ☐ | ☐ Pozisyonu ona işimle ilgili kuralları değiştirme yetkisini vermez. |
| ☐ | ☐ | ☐ Performansım uzun süre ortalamanın altında kalırsa sicilime olumsuz görüşlerini yazar. |
| ☐ | ☐ | ☐ Ona benzemek istemem. |

EK-2

Yöneticinin Çatışmayı Yönetme Tarzı Testi

Tüm yöneticilerin zamanlarının %21'ni harcadığı ve herkesin karşı karşıya olduğu çatışmaların (iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlık veya birbirine ters düşme) nasıl çözümlendiğini ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulan sorular mevcuttur. Aşağıdaki deyimlerden size uygun olanları seçiniz.

Cinsiyetiniz: Erkek ☐ Kadın ☐

Yaşınız:

İşyerindeki Pozisyonunuz: Ustabaşı ☐ Şef ☐ Müdür Yrd. ☐ Müdür ☐

Çalışma Süreniz:

Öğrenim Düzeyiniz: Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü ☐ Diğer ☐

Hiç Uygun Değil **Kısmen Uygun** **Çok Uygun**

☐	☐	☐	Tartışmadan sakınmak, sonradan geri çekilmekten kolaydır.
☐	☐	☐	Birisinin senin gibi düşünmesini sağlayamıyorsan bile, senin istediğin gibi davranmasını sağla.
☐	☐	☐	Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
☐	☐	☐	Kolla beni kollayayım seni.
☐	☐	☐	Gelin birlikte düşünelim
☐	☐	☐	Kavgada ilk susan takdire layıktır.
☐	☐	☐	Güç doğruyu yener.
☐	☐	☐	Yumuşak sözler yumuşak davranışlar getirir.
☐	☐	☐	Azla yetinmeyen çoğu bulamaz.
☐	☐	☐	Gerçek, çoğunluğun fikrinde değil, bilgide yatar.
☐	☐	☐	Kavga etme, kavga edip kaçan ergeç yine kavga eder.
☐	☐	☐	Zorlu savaşçı düşmanını kaçırmaz.
☐	☐	☐	Düşmanınızı iyilikle öldürün.
☐	☐	☐	İyi bir paylaşım kavgayı engeller.
☐	☐	☐	Kimsenin nihai bir cevapı yoktur ancak herkesin katacağı bir şeyler vardır.
☐	☐	☐	Size ters düşenlerden uzak durun.
☐	☐	☐	Ancak kazanmaya inananlar kazanır.
☐	☐	☐	Güzel sözlerin değeri çok, bedeli azdır.
☐	☐	☐	Dişe diş, göze göz.
☐	☐	☐	Sadece kendi doğrularına inanıyorsan, başkalarının bildiklerinden yararlanamazsın
☐	☐	☐	Hayatın zora sokacak insanlardan uzak durun.
☐	☐	☐	Kaçmayan, diğerlerini pes ettirir.
☐	☐	☐	Tatlı sözler ahenk sağlar.
☐	☐	☐	Biraz taviz güzel arkadaşlıklar doğurur.
☐	☐	☐	Çatışmalarınızı açığa çıkarıp onlarla yüzleştirdiğinde, en iyi çözüm bulunur.
☐	☐	☐	Çatışmayla başatmanın en iyi yöntemi, ondan kaçmaktır.
☐	☐	☐	Nerede durmak istiyorsan ayağını oraya koy.
☐	☐	☐	Nezaket şiddeti yener.
☐	☐	☐	İstediklerinin bir kısmını almak, hiçbir şey almamaktan daha iyidir.
☐	☐	☐	Dürüstlük, doğruluk ve güvenle insan dağları devirir.
☐	☐	☐	Uğrunda savaşmaya değecek çok az şey vardır.
☐	☐	☐	Dünyada iki çeşit insan vardır: kazananlar ve kaybedenler.
☐	☐	☐	Sana taşla vurana pamukla karşılık ver.
☐	☐	☐	Her iki taraf da eşit ölçüde taviz verirse adil bir anlaşmaya varılır.
☐	☐	☐	Araştırma araştıra gerçeğe ulaşılır.