

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Melih ALTAY**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI**

**Eş Danışman
Dr. Ömer TURUNÇ**

ANKARA - 2011

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 17. 05. 2011

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ : -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu araştırmada yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma, Ankara’da yazılım sektöründe çalışmakta olan 328 katılımcı üzerinde, anket uygulaması şeklinde yapılmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, “Rahim’in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II)” (Rahim, 1983) ile lider-üye etkileşim kalitesi ise “Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12)” (Liden ve Maslyn, 1998) uygulanarak ölçülmüştür.

Araştırma sonucunda örnekleme ait yöneticilerin en çok tümleştiren ve en az hükmeden çatışma yönetim tarzını tercih ettikleri gözlenmiştir. Bununla birlikte, çatışma yönetim tarzlarından sırasıyla tümleştiren, ödün veren, uzlaşan ve kaçınan tarzlar ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Hükmeden çatışma yönetim tarzı ile lider-üye etkileşimi arasında ise anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bu tarzlardan tümleştiren ve ödün veren çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi kalitesini

pozitif ve anlamlı yönde etkilediği saptanmıştır. Son olarak yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının oluşturulan model çerçevesinde açıklanabileceği ortaya konmuştur.

ANAHTAR KELİMELELER: Lider-Üye Etkileşimi, Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzları.

SAYFA SAYISI: 115

GİZLİLİK DERECEĞİ: Tasnif Dışı

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Melih ALTAY

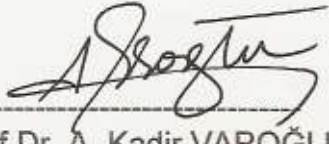
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

Eş Danışman
Dr. Ömer TURUNÇ

ANKARA - 2011

KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tnk. Yzb. Melih ALTAY'ın, **Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma** konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan 
Prof. Dr. A. Kadir VAROĞLU

Üye 
Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI
(Danışman)

Üye 
Doç. Dr. Topçu Alb. Ünsal SİĞRI

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

17.05. / 2011

(İmza ve Mühür)


Ali IŞIK
Yrd. Doç. Dr. Öğ. Alb.
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri geçen, değerli vaktini harcayarak çok önemli önerilerde bulunan, tez danışmanlığının ötesinde her konuda yardımını esirgemeyen, değerli hocam Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI'na, eğitmenliğinin yanında çalışmalarımda bana yol gösterip destekleyen Dr. Ömer TURUNÇ'a, hürmet ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Akademik bakış açısı kazanmamız konusunda bizleri yönlendiren ve her türlü sorunumuzda yanımızda olan Bölüm Başkanımız Doç. Dr. Ünsal Sığı'ya, bu çalışmayı hazırlayacak bilgi birikiminin oluşmasına katkı sağlayan ve ufkumuzu genişleten Prof. Dr. Yaşar TONTA, Yrd. Doç. Dr. Akif Tabak, Yrd. Doç. Dr. Ahmet ERKUŞ, Dr. Mustafa POLAT ve Dr. C. Harun MEYDAN hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte bana anlayış gösterip desteğini esirgemeyen çok değerli eşim Figen ALTAY ile varlığıyla yaşantımıza mutluluk katan biricik kızım Melis ALTAY'a sevgi ve şükranlarımı sunarım.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2011

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melih ALTAY

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu maksatla araştırmada; Ankara’da yazılım sektörü bünyesinde görev yapmakta olan 328 çalışandan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Verileri analiz etmek üzere t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modeli analizleri yapılmıştır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, örnekleme ait yöneticilerin en çok tümleştiren ve en az hükmeden çatışma yönetim tarzını tercih ettikleri gözlenmiştir. Bununla birlikte, çatışma yönetim tarzlarından sırasıyla tümleştiren, ödün veren, uzlaşan ve kaçınan tarzlar ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Hükmeden çatışma yönetim tarzı ile lider-üye etkileşimi arasında ise anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bu tarzlardan tümleştiren ve ödün veren çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi kalitesini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği saptanmıştır. Son olarak çalışma, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının

oluşturulan yapısal eşitlik modeli çerçevesinde açıklanabileceğini ortaya koymuştur. Bu durum çatışma yönetim tarzlarıyla lider-üye etkileşimi arasında ilişki olduğunu ve yazılım sektöründeki yöneticilerin, tümleştiren ve ödün veren (uyan) çatışma yönetim tarzlarını daha sık tercih ettiklerinde izleyicileriyle yaşadıkları etkileşim kalitesinin arttığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzları.

TEZ YÖNETİCİSİ: Prof. Dr. şahin KAVUNCUBAŞI

SAYFA SAYISI: 115

**T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2011**

**THE EFFECT OF MANAGERS' CONFLICT MANAGEMENT
STYLES ON LEADER-MEMBER EXCHANGE: A RESEARCH
IN THE SOFTWARE SECTOR**

MASTER THESIS

Melih ALTAY

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the impact of the managers' conflict management styles on leader-member exchange. For this purpose, a survey conducted on 328 participants working in software firms in Ankara. Besides structural equation modeling (SEM) analysis, t-test, one-way analysis of variance, correlation, and regression analysis were conducted.

Findings showed that managers in the sample prefer to use integrating primarily, and at least dominating conflict management style. Integrating, obliging, compromising, and avoiding conflict management styles were positively correlated with leader-member exchange respectively. Dominating conflict management style had no significant relationship with leader-member exchange. Moreover integrating and

obliging styles had positive effect on leader-member exchange. Finally, with the help of correlations between the variables, the structural equation model was supported. This shows that managers' conflict management styles are associated with leader member exchange in software sector. In conclusion using integrating and obliging conflict management styles foster the quality of exchange between leader and members.

Key Words: Leader-Member Exchange, Conflict, Conflict Management Styles.

ADVISOR: Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

NUMBER OF PAGES: 115

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar.....	ix
ŞEKİL VE GRAFİKLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	3
a. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı.....	3
b. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Gelişimi.....	7
2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ SÜRECİ.....	10
a. Başlangıç Etkileşimi.....	13
b. Liderin Görev ve Yetki Vermesi	14
c. Üyenin Davranış ve Tutumları.....	14
ç. Üyenin Davranışlarına Karşılık Liderin Tutum ve Tepkisi.....	15
d. Etkileşimin Doğası	16
3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ GELİŞİMİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN BAĞLAMSAK FAKTÖRLER.....	17
4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİLEŞENLERİ	22
5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMIYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ	31
a. Çatışma Kavramı	31
b. Çatışma Çeşitleri.....	32
2. ÇATIŞMAYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	33
a. Geleneksel Yaklaşım	33
b. Davranışsal Yaklaşım	34
c. Etkileşimci Yaklaşım	34
ç. Gelişmekte Olan Yeni Yaklaşım.....	35
3. ÇATIŞMA SÜRECİ, NEDEN VE SONUÇLARI.....	38
a. Çatışma Süreci Modeli	38
b. Çatışmanın Nedenleri	42
c. Çatışmanın Sonuçları.....	43
4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI	45
5. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI VE EN UYGUN TARZIN SEÇİMİ	48
a. Çatışma Yönetim Tarzları	48
b. En Uygun Çatışma Yönetim Tarzının Seçimi.....	53
6. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	57
7. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ.	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ VE VARSAYIMLAR.....	64
a. Araştırmanın Konusu	64
b. Araştırmanın Amacı	64
c. Araştırmanın Önemi	64
2. ARAŞTIRMA SORULARI	65
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	66
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	67
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	67
a. Evren ve Örneklem	67
b. Veri Toplama Araçları	69
(1) Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II).....	69
(2) Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12)	71
c. Veri Toplama Tekniği	73
ç. Verilerin Analizi	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER VE NORMAL DAĞILIM TESTİ	74
2. DEĞİŞKENLERİN DEMOGRAFİK VERİLERE GÖRE DURUMU	77

3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	79
4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİ YORDAYAN DEĞİŞKENLER	81
5. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ	85

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

1. BAĞIMSIZ VE BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI.....	89
2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULARIN TARTIŞILMASI	91
3. ÇALIŞMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ELDE EDİLEN BULGULARIN TARTIŞILMASI.....	92
4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİ YORDAYAN DEĞİŞKENLERE YÖNELİK ELDE EDİLEN BULGULARIN TARTIŞILMASI.....	94
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	96
KAYNAKÇA.....	99
EKLER	115

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: Lider-Üye Etkileşim İlişkilerinin Öncül ve Ardılları.....	25
Tablo-2: Çatışmanın İşlevsel ve İşlevsel Olmayan Sonuçları	44
Tablo-3: Çatışma Yönetim Tarzlarının Kullanım Alanları.....	54-55
Tablo-4: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	68
Tablo-5: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri.....	70
Tablo-6: Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II) İçin Test Edilen Ölçüm Modellerinin Uyum Göstergeleri.....	71
Tablo-7: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği İçin Test Edilen Ölçüm Modellerinin Uyum Göstergeleri	72
Tablo-8: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri.....	75
Tablo-9: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin Karşılaştırılması	78
Tablo-10: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Karşılaştırılması	79
Tablo-11: Değişkenlerin Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri	80
Tablo-12: Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi	83
Tablo-13: Modelin Uyum İyiliği Sonuçları	86
Tablo-14: Modeldeki Regresyon Ağırlıkları.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli	12
Şekil-2: Geleneksel Çatışma Modeli.....	34
Şekil-3: Etkileşimci Çatışma Modeli.....	35
Şekil-4: Yeni Çatışma Modeli	36
Şekil-5: Çatışma Sürecinin Dinamikleri.....	39
Şekil-6: Çatışmayı Teşvik Ederek Performansı Geliştirme	46
Şekil-7: Çatışma Yönetim Tarzları Modeli	50
Şekil-8: Araştırmanın Modeli	66
Şekil-9: Modifikasyon Düzeltmeleri Sonrasında Oluşturulan Model	87

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-1: Çatışma Yönetim Tarzlarına Ait Veriler	76
Grafik-2: Lider-Üye Etkileşimine Ait Veriler	77
Grafik-3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeyleri	78

KISALTMALAR LİSTESİ

ROCI-II: The Rahim Organizational Conflict Inventory-II

LMX: Leader-Member Exchange

LÜE: Lider-Üye Etkileşimi

SEM: Structural Equation Modeling

N: Number in a Sample

Ort.: Ortalama

SS.: Standart Sapma

vd.: ve diğerleri

H: Hipotez

GİRİŞ

Günümüz şartları içinde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri veya büyümeleri için rekabet üstünlüğünü ele geçirmeleri gerekmektedir. Ancak değişimin hızlı yaşanması neticesinde, rakiplere karşı avantaj elde etme olanakları daralmaktadır. Teknoloji ve bilgiye ulaşma/kullanma olanakları yaygınlaştıkça, örgütlerin yapı, çalışma prensipleri, ürün ve hizmetleri birbirine benzemektedir. Bu noktada rekabette üstünlük sağlamak isteyen örgütler için farklılık yaratabilecek diğer dinamikler gündeme gelmektedir. Bahsedilen dinamiklerin en başında gelen unsur ise insan ve onun eylemleridir.

Organik yapıya sahip olan örgütlerde; çalışanlarının motive edilerek verimliliklerinin artırılması önem kazanmaktadır. Bunun için de birey ve çalışma gruplarının algı, tutum ve davranışlarını olumlu biçimde yönlendirebilecek etkenler incelenmektedir. Sorgulanan bu etkenlerden bir tanesi de liderlik sürecidir. Araştırmalar, liderlik sürecinin tek yönlü olmadığını, bu süreçte hem liderin hem de izleyicilerin rol aldığını göstermektedir. Bu kapsamda lider-üye etkileşimi kuramı, günümüz liderlik yaklaşımları içindeki güncellik ve genellenebilirliğini korumaktadır. Liderle izleyici arasındaki ilişkilere odaklanan kurama göre lider, her izleyicisiyle farklı kalitede ilişkiler kurmaktadır.

Liderle izleyici arasındaki farklılaşmış ilişkiler, ikili arasındaki karşılıklı güven, saygı, sevgi ve bağlılık derecesine göre şekillenmektedir. Kaliteli bir ilişkiyi yaşayan taraflar arasında samimiyetle birlikte karşılıklı destek ve katkılar da artmaktadır. Bireylerin, örgüte aidiyet duyguları güçlenmekte böylece örgüt/yönetici için daha fazla çaba gösterme eğilimi oluşmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilecek lider-üye etkileşim kalitesinin, örgütler için kritik bir unsur olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşim kalitesi üzerinde etkili olabilecek etkenlerden bir tanesi de çatışma yönetim tarzlarıdır. Toplumların ve örgütlerin her kademesinde karşılaşılan çatışmaların olumsuz ve yıkıcı sonuçları olduğu

gibi yapıcı sonuçları da gözlenebilmektedir. Dolayısıyla örgüt ve yöneticiler; sürekli varolacak çatışmalardan fayda sağlamak ve onları işlevsel hale getirebilecek anlayışa sahip olmalıdır. Çatışmaların olumlu sonuçlar doğurması da onların doğru biçimde yönetilmesiyle sağlanabilmektedir. Liderle izleyici arasındaki ilişkinin kalitesini arttırmanın arzulan bir sonuç olduğu göz önüne alındığında kaliteli lider-üye etkileşiminin, çatışmalara ait işlevsel bir çıktı olabileceği düşünülmektedir.

Bu çerçevede kurgulanan çalışmada; çatışmaların uygun tarz/ tarzlarla yönetilmesi sonucunda lider-üye etkileşim kalitesinin artabileceği öngörülmüş ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Konuyla ilgili önceki araştırmalarda sadece lider-üye etkileşimi ile çatışma/çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelendiği, çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerinin ise sorgulanmadığı görülmüştür. Ulusal literatürde ise her iki değişkeni kapsayan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerine etkilerinin incelendiği bu çalışmanın, akademisyen ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde lider-üye etkileşimi kavramı ve bu süreci etkileyen unsurlar açıklanmıştır. İkinci bölümde çatışma kavramı, neden ve sonuçları, çatışma yönetimi ve çatışma yönetim tarzları irdelenmiş, çatışma yönetim tarzlarının diğer değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Bölüm sonunda ise lider-üye etkileşimi ile çatışma/çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, çalışmanın amacı, önemi, sınırlılıklar ifade edilmiş, araştırma soruları ile bir model çerçevesinde oluşturulan hipotezler ortaya konmuştur. Ardından evren ve örneklem, veri toplama araçları ile analiz yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde yapılan analizlerin bulguları aktarılmış, örnekleme ve değişkenlere ait istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiler ve yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve daha önceki araştırmalarla kıyaslanarak tartışılmıştır. Son olarak hem örgüt ve yöneticiler, hem de ileride bu konuda yapılacak araştırmalar için bazı öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI

a. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Sosyal ilişkiler ve grup psikolojisiyle iç içe olan (Hogg ve Van Knippenberg, 2003: 1) liderlik kavramı ve liderin sahip olması gereken özellikler, günümüze kadar insanoğlunun ilgisini çekmiştir (Sorenson ve Goethals, 2004: 867). Liderlik, bir amaca ulaşmak için grup bireylerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Peterson ve Hunt, 1997; Northouse, 2001). Paylaşılan hedeflere ulaşmak için bu sürece ihtiyaç duyulmaktadır (Yukl, 2002: 7). Taraflar arasındaki etkileşimin katkısıyla gelişen bu süreçte, liderin yanında izleyicilerin de rolü bulunmaktadır (Winkler, 2010; Turunç vd., 2010). Başka bir deyişle liderlik süreci, lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı ilişkiyi kapsamaktadır.

Modern liderlik kuramlarından biri olan lider-üye etkileşimi, etkili liderlik araştırmalarının omurgasını oluşturmaktadır (Tabak, 2005). Günümüzde liderin çeşitli etkenlere göre tepkisel davrandığı ve izleyicilere yaklaşımının da değişken olabileceği anlaşılmaktadır. Bu durumda dikey ikili bağlantı modeli kapsamında değerlendirilen lider-izleyici ilişkileri, günlük yaşantıda gerçekçi bir bakış açısı oluşturmaktadır (Zel, 2006: 164-165).

İlk olarak 1970'lerde ortaya çıkan lider-üye etkileşim kuramı, hiyerarşik ikilinin (lider ve izleyici) karşılıklı ilişkilerine odaklanmaktadır (Scandura, 1999). Başlangıçta Dansereau ve arkadaşları (1973) tarafından “dikey ikili bağlantı modeli” adıyla ortaya çıkarılan kuram, sonradan “lider-üye etkileşim kuramı” olarak yeniden adlandırılmış (Graen ve Schiemann, 1978; Graen vd., 1982a), kuramın getirdiği bakış açısı ile liderlik tanımı daha da zenginleşmiştir (Cogliser ve Scandura, 2003: 157). Bu yaklaşımla birlikte,

liderliğin sadece bir bireyin mülkiyeti olmadığı ve bir kişinin yol gösterirken diğerlerinin de takip etmeyi kabullendikleri bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Bauer ve Green, 1996: 1538). Böylece liderlik daha çok tarafların arasındaki ilişki olarak tanımlanmakta ve ilişki doğasının önemli olduğu göz önünde tutulmaktadır (Hogg, 2004: 839). Kuram sayesinde etkileşim ilişkileri analiz edilirken liderlikte iletişim ve duygusal desteğin rolü ön plana çıktığı görülmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997: 522).

Lider-üye etkileşimi kuramı, lider-üye etkileşiminin bir takım örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan deneysel araştırmalarla desteklenmiştir (Burns ve Otte, 1999: 240; Winkler, 2010: 53). Araştırmalar sonucunda lider-üye etkileşimi modelinin, diğer liderlik yaklaşımlarının üstünde olduğu ve deneysel araştırmalarda açıkladığı varyansın diğer yaklaşımlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Liderlik süreciyle ilgili kavramsal çerçevede bulmacanın eksik parçaları büyük ölçüde bu yaklaşımla tamamlanmıştır (Dansereau vd., 1973: 199; Dienesch ve Liden, 1986: 631).

Kuramın başlangıçta net olarak kavramsallaştırılamadığı ve çeşitli araştırmalarda birçok kavramla tanımlandığı görülmektedir (Burns ve Otte, 1999: 226). Bunlardan biri Schimann (1977'den aktaran Schriesheim vd., 1999) tarafından yapılan “bağlantı noktası kalitesi” (linking-pin quality) tanımlamasıdır. Ayrıca 1980'li yıllarda yapılan 37 çalışmada kuram 11 farklı isimle kullanılmıştır. Bunlar; “etki/kontrol olanakları”, “liderlik ilgisi”, “sözleşme dışı sosyal etkileşim”, “etkileşim kalitesi”, “müzakere hoşgörüsü”, “yönetici ilişkileri”, “yöneticiye güven”, “bireylerarası liderlik duyarlılığı”, “rol oluşturma”, “rol serbestliği” ve “liderlik etkileşimi” şeklinde sıralanabilir. Bahsedilen çalışmalarda toplam 35 farklı boyut ele alınmıştır (Schriesheim vd., 1999: 76).

Lider-üye etkileşiminin liderlik araştırmalarına en büyük katkısı, liderlerin üyeleriyle ilişki kalitesinin üyelere göre farklılaştığı düşüncesidir (Sparrowe ve Liden, 1997: 522; Hooper ve Martin, 2008). Liderlikle ilgili önceki araştırmalarda kullanılan “ortalama liderlik” modeline göre liderin bütün üyelerine eşit ve aynı şekilde davrandığı düşünülmektedir (Day ve

Crain, 1992: 381; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226). Gerek araştırma ve verilerin toplanması gerekse de analiz ve yorumlar bu çerçevede yapılmıştır (Dansereau vd., 1973). Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak geliştirilen lider-üye etkileşimi modeli ise astla üst arasındaki ikili ilişkilerin her birinin farklı olduğunu ve yöneticinin tüm üyelerine aynı biçimde davranmadığını ileri sürmektedir (Dansereau vd., 1975: 47; Graen ve Schimann, 1978: 206-211). Bu kapsamda liderle üyenin ilişkisi duygusal destek ve değerli kaynakların değiş tokuşuna bağlı olmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 522).

İkili ilişki çerçevesinde *yöneticilik* ile *liderlik* arasındaki fark hiyerarşik alışveriş (etkileşim) olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik tekniğinde resmiyet ve iş yerindeki sözleşmelere bağlılık söz konusu iken liderlik tekniğinde, sözleşmenin ötesinde alternatif yollar aranarak üyelerin davranışları biçimlendirilmektedir. Bu alternatif yolun temelinde, amirle üyesi arasındaki karşılıklı etkileşim yatmaktadır (Dansereau vd., 1975: 49). Dolayısıyla liderin astlarına farklı şekillerde ilişkiler kurarak lider-üye etkileşimi kalitesini düşükten yükseğe kadar farklı düzeylerde oluşturması “lider-üye etkileşiminin farklılaşması” olarak ifade edilmektedir (Henderson vd., 2009: 519; Landry ve Vandenberghe, 2009).

Farklılaşma kapsamında üyelerden iki ayrı grup oluşmaktadır (Hooper ve Martin, 20008). Bunlardan “grup içindeki bireyler”, liderin güvendiği az sayıdaki astlardan oluşmakta ve liderle aralarında yüksek kaliteli bir etkileşim bulunmaktadır. “Grup dışında olanlar” ise diğer astlar olup, liderle aralarında daha resmi bir ilişki söz konusu olduğu göze çarpmaktadır (Liden ve Graen, 1980). Lider, bazı astlarıyla güven, sevgi ve karşılıklı saygıya dayalı yüksek kalitede olumlu ilişkiler kurarken; bazılarıyla ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, tamamen biçimsel, düşük kalitede ve bazen olumsuz sayılabilecek ilişkiler yürütmektedir (Wilhelm vd., 1993; Yukl, 2002: 116). Bu tip sosyal etkileşim ilişkileri, liderin kısıtlı zamanı, enerjisi ve astlarına eşit davranamamasına bağlı kalmakta, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkinin gelişimi bireysel, grupsal ve örgütsel seviyedeki çıktıları etkilemektedir (Gerstener ve Day, 1997: 827). Dolayısıyla grupta farklılaşma

fazla olduğuunda, lider-üye etkileşimi kalitesinin en çok astların çıktıkları ile ilişkili olduğu görölmektedir (Henderson vd., 2009: 526).

Modele göre üstleriyle yakın ilişkileri olan astlar, iş tutumlarını olumlu yönde geliştirmekte ve daha iyi performans göstermektedirler (Katrinli vd., 2008: 359). Etkili iletişim sonucunda amir, üyeye hoşgörü tanımakta ve işini şekillendirirken onu serbest bırakmaktadır. Böylece üye, diğerlerinden daha fazla sorumluluk alıp örgüte bağlanmakta ve enerjisini yoğun bir şekilde harcayarak karşılık vermektedir (Landry ve Vandenberghe, 2009). İkili alışverişin gelişimiyle birlikte amir, üyesinin müzakere hoşgörüsünü arttırmakta, ona saygı duymakta (Dansereau vd. 1975: 68) aynı zamanda yetki vermektedir. Babacan toplumlarda ise karar verme yetkisi yöneticilerin kontrolünde olduğundan, yöneticiler bu otoritelerini sadece olumlu etkileşim içinde olduğu üyelere bırakabilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 268).

Lider-üye etkileşimi modeli, hem etkileşimsel hem de dönüştürücü liderliği içermektedir. Etkileşimsel liderlik, sadece sözleşmenin gereklerini yerine getirmek gerektiğinde söz konusu olurken; dönüştürücü liderlik ise lider-üye etkileşimi ilişkilerinin geliştiğı ve izleyicilerin örgüte bağlılıklarının arttığı durumda geçerli olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 239). Kaliteli ilişkinin gelişiminde lider ve “seçilmiş izleyici” arasında karşılıklı yatırım rol almaktadır. Bazı astlar, liderleri tarafından; yetki ve becerilerine, amirleri tarafından güvenilme derecelerine ve daha fazla sorumluluk almak üzere istekli olup olmamalarına göre seçilmektedir. Seçilmiş izleyiciler, liderle işbirliği yaparak örtülü kaynak ve fırsatları paylaşırken (Graen ve Uhl-Bien, 1991); seçilmeyen grup dışı astlar rutin görevleri yerine getirip amirleriyle resmi ilişki kurmaktadır (Liden ve Graen, 1980: 452).

Kaliteli lider-üye etkileşimine sahip üyelerin, diğer üyelerden daha fazla ödüllendirildiğı belirtilmekte, arzu edilen görevler, yetki ve sorumluluk, bilgi paylaşımı, ücret artışı, daha büyük ofis, kariyer gelişimine destek ve iyileştirme gibi unsurlar bu ödüllere örnek olarak gösterilmektedir (Yukl, 2002: 116). Ayrıca üyeler, liderin dikkatini daha çok çekerek iyi görevleri almakta ve sergiledikleri performans da yüksek olarak değerlendirilmektedir (Wayne vd.,

1994: 711). Paylaşılan bu ilişkinin gücünü arttıran önemli bir unsur da liderin desteğidir. Liderin desteği ile üyenin örgüt içindeki etkisi daha da güçlenmektedir (Sparrowe ve Liden, 2005: 512).

Günümüzde kıymetli bilgi, kaynak ve olanaklara ulaşmada gayriresmi ağların önemi artmakta ve girişkenlik gibi davranışlar cazip hale gelmektedir. Bazı çalışanlar, örgüte ayak uydurup (asimile olup) samimi ilişkiler ağına girerken, bazıları da resmi ikili ilişkilere yönelmektedir (Sparrowe ve Liden, 2005: 506). Lider-üye etkileşimi, kişilik özelliklerinin olumsuzluklarını da giderebilmektedir. Örneğin içedönük kişiliğe sahip bir birey, kalitesi düşük bir etkileşim içindeyse performansı da düşük olmakta, dolayısıyla dışa dönük olmayan bireylerin yüksek performansa sahip olmaları için kaliteli etkileşim içinde olmaları gerekmektedir (Bauer vd., 2006: 306).

Diğer taraftan kuramın bir takım sınırlılıkları da mevcuttur. Kuram, etkileşimin kaynağını genellikle lider ve üyesi arasındaki ilişkiye odaklanarak çözümlemeye çalışmakta, ilişkinin yaşandığı genel çevreyi ve sosyal koşulları göz ardı ederek bakış açısını daraltmaktadır. Oysa ikili ilişkiler, diğer ilişki ağları kapsamında gelişmektedir (Hogg, 2004: 838). Araştırmalarda genellikle ilişkilerin destekleyici olduğu ve lehte şekillendirilmesi gerektiğinden bahsedildiği, liderin izleyicileriyle kaliteli etkileşim kurması için neleri yapması gerektiği üzerinde durulmadığı görülmektedir (Burns ve Otte, 1999: 240). Ayrıca kuramdaki modeller, ideal yaşam döngüsünü göz önüne alarak geliştirilmiştir. Oysa bu döngüdeki istenmeyen gelişmeler ve geri bildirim döngülerinin de hesaba katılması gerekmektedir (Winkler, 2010: 53).

b. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Gelişimi

Günümüze kadar kuramı, diğer liderlik araştırmalardan ayıran birçok araştırma göze çarpmaktadır. Örneğin Graen ve Schimann'ın 9 ay boyunca iki ayrı üniversite çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada liderle üyenin uyum ve anlaşmasının dikey ikili bağlantı modeli kapsamında incelenmesinin daha doğru olacağı ve ortalama liderlik yaklaşımıyla yapılan önceki araştırmaların hatalı olabileceği ifade edilmiştir (1978: 212). Rosse ve Kraut (1983)

yaptıkları araştırmada modelin genellenebilirliği sınamaya çalışmıştır. Önceki çalışmalardan farklı bir ölçek ve yöntemin kullanıldığı araştırmada, bazı bulguların önceki çalışmalarla örtüşmediğinden modelin genellenebilirliği için daha çok araştırmaya ihtiyaç olduğu ve ölçeğin geliştirilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Schriesheim ve arkadaşlarının (1999) 147 araştırmayı inceleyerek yaptıkları çalışmaya göre kuram, dört aşamada gelişmiştir: Birinci aşamada liderlerin astlarıyla farklılaşmış ilişkiler kurduğu keşfedilmiştir. İkinci aşamada iş yerinde liderin sahip olduğu farklılaşmış ilişkilere odaklanılmıştır. Ardından “Liderlik oluşturma” tanımlamasıyla modelde üçüncü aşamaya geçilmiştir. Bu dönemde liderin her bir bireyle nasıl çalışabileceği ve bire bir olarak her astıyla nasıl ortaklık geliştirebileceği sorgulanmıştır (Graen ve Uhl-Bien; 1995: 225). Son aşamada ise ikili ilişkiden daha geniş ortaklıklara odaklanılarak bakış açısı genişletilmiştir. Bu aşamada ikili ilişkilerin hem örgüt içinde hem de örgüt ötesinde nasıl düzenlendiği araştırılmıştır (Schriesheim vd., 1999: 65).

Lider-üye etkileşimi, çeşitli kuramlardan esinlenmiştir. Kuramın, özellikle Rol Kuramı ile Sosyal Etkileşim kavramlarına dayandığı söylenebilir (Liden vd., 1993: 663). Rol kuramına göre üyeler, işlerini rolleri aracılığıyla başarmaktadır. Katz ve Kahn (1966) rolleri; tüm bireyler için gereken standartlaştırılmış davranış biçimleri olarak açıklamaktadır. Kuram, rollerin nasıl tanımlandığını, bireyin örgütsel rolü kapsamında nasıl davrandığını incelemekte ve rollerin belirleyicilerini tespit etmeye çalışmaktadır (aktaran Burns ve Otto, 1999: 229). Homans, Blau ve Emerson öncülüğünde geliştirilmiş olan sosyal etkileşim kuramının temelleri faydacılık ve davranışçılık anlayışlarına dayanmaktadır. Kuram, sosyal yaşantıda çoğu zaman rastlanan etkileşimleri içermektedir. Bu etkileşimler, karşılıklı olarak beklenen veya müzakere edilen değiş tokuşlar olduğu görülmektedir (aktaran Cook ve Rice, 2006).

Sosyal etkileşim, gösterilen çabalar sonucunda bireyin arzuladığı ödülü alma beklentisini içermektedir. Ödüller, fiziksel ve araçsal olduğu gibi

duygusal ve sembolik olarak da gerçekleşebilmektedir (Nelson, 2000: 40). Rol ve sosyal etkileşim kuramı, sosyal bağlamda ikili ilişkilere dikkat çekerek lider-üye etkileşimi kuramının gelişimine katkıda bulunmuştur. Kalitesi düşük lider-üye ilişkileri, rol kuramı kapsamında işyerindeki kural ve talimatların ötesine gitmeyen bir anlamda ekonomik sözleşmeye dayalı etkileşim olarak nitelendirilmiştir. Kaliteli lider-üye ilişkileri ise kural ve talimatların da ötesine geçerek yaşanan sosyal etkileşim ile açıklanmıştır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523). Rollerin tanımlanmasıyla başlayan süreçte lider, çıkarları gereği çalıştığı astının rolünü kendi beklentilerine uygun olarak şekillendirmeye çalışmaktadır. Gelişen süreçle birlikte yeni üyelerin “rol asimilasyonu” da tamamlanmaktadır (Graen vd., 1973: 396). Rol oluşturma süreci, örgüte yeni katılan bireylerin kendilerine verilen pozisyonları zamanla kişiselleştirmesiyle gerçekleşmektedir. Ancak işin ilk günlerinde birey ya da grubun kendini yöneten birim olmadığı görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 26).

Rol sürecinde liderin etkisi, bireyler üzerinde kullandığı liderlik tipine göre değişmektedir. Rol oryantasyonu yüksek olanlar, yüksek performansla birlikte tatmin olurken; rol oryantasyonu düşük olanlar ise tatmin olmamakta ve yöneticileri onların düşük performanslı olduğunu düşünmektedir (Graen vd., 1973: 416). Dolayısıyla “olgunlaştırılmış liderlik” kullanıldığında lider ve üye karşılıklı etkileşim içine girmekte, ilişkilerin geliştirilmesi sayesinde izleyiciler ilave sorumluluklar almayı kabul edip liderin güvenini kazanmaktadır. Diğer taraftan ikili ilişkiler geliştirilemediğinde ise düşük kaliteye sahip bir etkileşim yaşanmaktadır. Bu tarz ilişkilerde astlara doğru tek yönlü bir etkiyle birlikte resmi davranış ve tanımlanmış rol ilişkileri yaşanmaktadır. İlişkinin olgunlaştırılması sadece lidere değil; her iki tarafa da bağlı olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29).

Amirle yeni çalışanı arasındaki karşılıklı ilişki neticesinde astın grup içerisindeki rolü büyük ölçüde belirlenmektedir (Katz ve Kahn, 1966’dan aktaran Burns ve Otte, 1999: 229). Bazıları bu süreci uzlaş (müzakere) olarak değerlendirirken, bazıları da denetim dışı ve gayriresmi bir oluşum olarak görmektedir. Grup içindeki astlar, amirlerinden yoğun destek alıp hem resmi hem de gayriresmi ödüller alırken, grup dışı astlar resmîyet

çerçevesinde ve nadiren resmi ödüller almaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Lider-üye etkileşimini etkileyen diğer bir kuram da Adams'ın (1963, 1965) eşitlik kuramıdır. Kurama göre algılanan eşitlik/eşitsizlik derecesi, motivasyonu etkileyen en temel güç olarak değerlendirilmektedir (Dansereau vd., 1973: 191). Eşitlik kuramının kökeninde; bireylerin karşılıklı alışverişi (exchange) bulunmaktadır. Ödüller, bireylerin katkısı oranında dağıtılırsa eşitlikten söz edilebilmektedir (Hooper ve Martin, 2008). Bireyin verdikleri yani "girdiler", ilişkide yatırım unsuru olarak algılanmaktadır. Diğer taraftan bireyler de ilişkiden "çıktılar" elde etmekte, girdilerle çıktılar arasındaki oran, diğer bireylerin oranından farklı ise eşitsizlik algısı oluşmaktadır (Miner, 2005). Ancak izleyiciler, etkileşimdeki eşitsizliği azaltmaya çalışmaktadır. Çünkü liderle izleyiciler arasındaki ilişkide lider, yetenekleri, tecrübesi ve uzmanlığı sayesinde izleyicilerinden daha fazla güce sahip olmaktadır. Bu dengesizliği bozmak için de izleyiciler liderlerini överek, onaylayarak ve statü kazanmasına yardımcı olarak ödüllendirmeye çalışmaktadır (Hogg, 2004: 835).

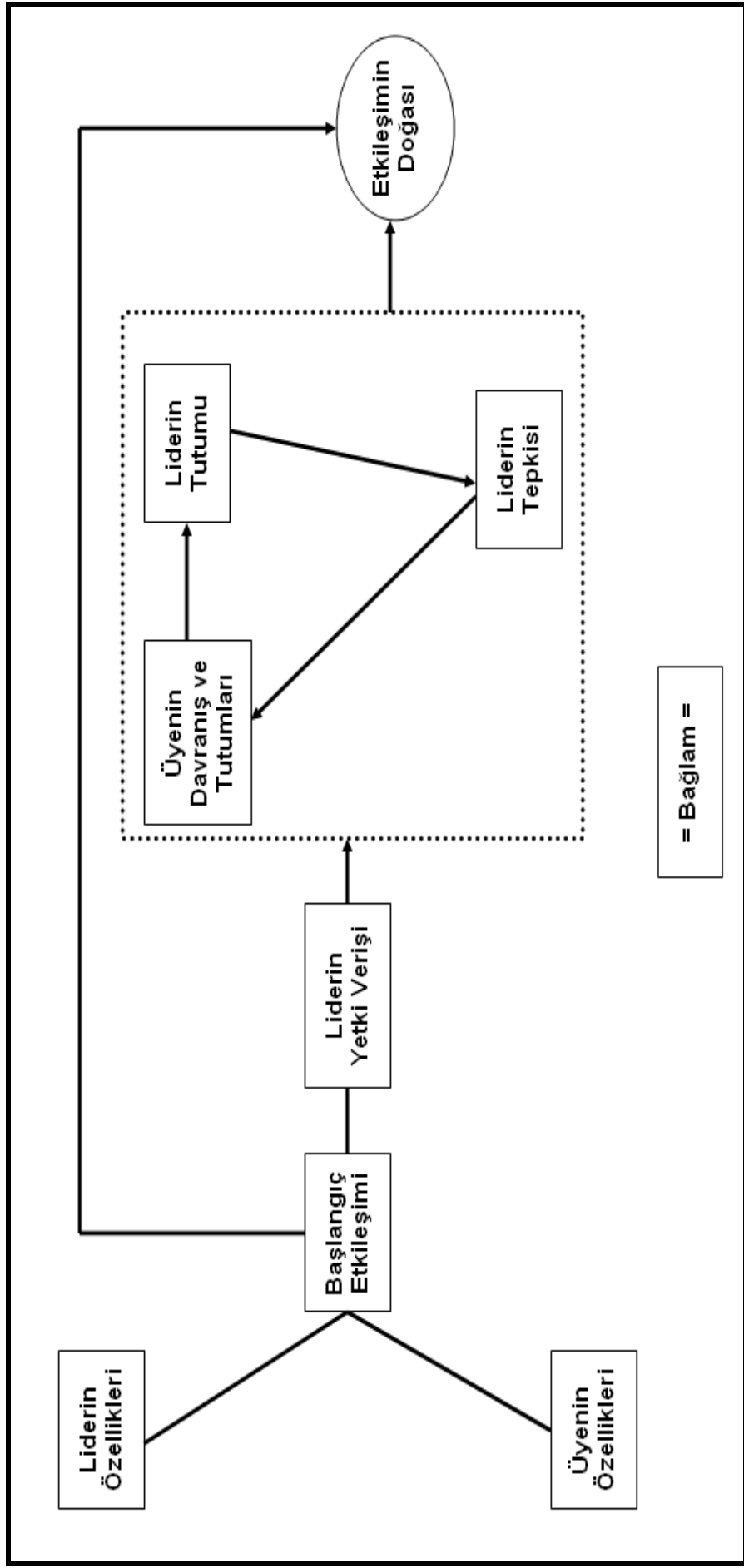
2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ SÜRECİ

Literatürde liderle izleyicisinin arasındaki ilişkinin gelişim sürecine yönelik çeşitli düşünceler oluşmuştur. Bir yaklaşıma göre lider-üye etkileşimi, ilişkinin gelişimi ile zamanla değişebilmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1542). Nitekim lider ve üyenin ilişkileri taraflar birbirini tanıdıkça gelişebilmekte, bu zaman ise birkaç yılı kapsayabilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 838). Diğer bir yaklaşımda lider, astlarıyla çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra onları sınıflandırmaya başlamaktadır. Sınıflandırmayla birlikte liderin astlarından beklentileri de hemen şekillenmektedir (Scandura, 1999). Beklentilerin şekillenmesiyle de ikili arasında başlayan lider-üye etkileşimi gelişimi etkilenmektedir. Öyle ki lider-üye etkileşimi, ikilinin çalışmaya başladıkları ilk dönemde gelişmekte ve tarafların etkileşim kalitesi iki hafta gibi kısa bir zamanda şekillenebilmektedir (Liden vd., 1993: 671).

Liderlik ilişkisi “yaşam döngüsü” süreciyle de tanımlanabilmektedir. Döngü içerisinde ikili arasındaki ilişki üç aşamada yaşanmaktadır. “Yabancılık” aşamasında birbirine yabancı olan lider ve izleyici arasındaki ilişki tamamen resmi olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 33). Bu aşamada yeni çalışan, belirsizlikten ve potansiyel tehditlerden kaçınarak fırsatlardan faydalanacak şekilde yeni davranış modeli geliştirmektedir (Feldman ve Brett, 1983: 270). Bu durumda lider, izleyiciye sadece iş için gerekenleri verirken; izleyici de gerektiği biçimde davranış sergilemektedir. “Tanıdıklık” aşamasında ise taraflar birbirini tanıdıkça karşılıklı alışveriş artmaktadır. Bu aşamada hem kişisel hem de işle ilgili bilgi ve kaynaklar paylaşılmaya başlanmaktadır. Yine de taraflar birbirlerini sınıdıklarından bu paylaşım sınırlı kalmaktadır. Son aşama olan “olgunlaşma” safhasında ise etkileşim düzeyi yükselmektedir. Tarafların birbirine bağlılık ve güvenleri arttığından paylaşım sadece davranışsal değil duygusal temelde de gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 33).

Lider-üye etkileşiminin bir sonraki aşamasının dönüştürücü liderlik olduğu da ifade edilmektedir. Literatürde lider-üye etkileşimi ile dönüştürücü liderlik arasındaki farkın şöyle açıklandığı görülmektedir: Lider-üye etkileşimi kapsamında tarafların amaçları da değer sistemleri de aynı olmayabilmekte, ancak dönüştürücü liderlik için amaç ve değerlerin bütünleşmesinin şart olduğu belirtilmektedir. Lider-üye etkileşimi içeriğinde böyle bir zorunluluk göze çarpmamaktadır. Taraflar kaliteli etkileşimi yaşarken karşılıklı anlayış çerçevesinde birbirlerinin amaç, değer ve farklılıklarına saygı gösterebilmektedir (Krishnan, 2005). Lider, ne kadar fazla dönüştürücü liderlik davranışı sergilerse lider-üye etkileşimi kalitesi de o derece artmaktadır (Henderson vd., 2009: 521).

Lider-üye etkileşimi sürecinin gelişimine yönelik kapsamlı bir model ileri süren Dienesch ve Liden (1986)’in, modellerinde; yükleme (attribution) kuramı, rol kuramı, liderlik, yukarıya doğru hiyerarşik etki ve sosyal etkileşim kuramlarından esinlendiği görülmektedir. Modele göre gelişim sürecinde öncelikli olarak başlangıç etkileşimi yaşanmaktadır (Şekil-1).



Şekil-1: Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli
(Dienesch ve Liden, 1986: 627)

a. Başlangıç Etkileşimi

Üyelerin grup içi veya grup dışı olmalarıyla sonuçlanacak süreç ilk etkileşimle birlikte başlamaktadır (Scandura, 1999). Liderle üye ilk kez karşılaştıklarında görünüş, kişilik, yetenek, tecrübe ve geçmişleriyle birlikte ortama katılmaktadır. Bu aşamada, yeni üyenin aynı zamanda örgütte de yeni olup olmadığı lider-üye etkileşimi gelişimini etkileyebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 628). Çünkü üye örgüt içerisinde de yeni ise örgütün kural, uygulama ve normlarını bilmediğinden diğerlerinden farklı davranış sergileyebildiği görülmektedir. Dolayısıyla üyenin, örgütte daha önce çalışıp görev değişikliği yapılmış bir çalışan olması ile örgütte ilk kez çalışacak birey olması arasında fark bulunmaktadır (Feldman ve Brett, 1983: 261).

Bireysel özellikler başlangıç etkileşim kalitesi algılamasında lider için önemli olduğu kadar astlar için de önemlidir. Yetenekli ve bilgili astlar, diğer akranlarına oranla yöneticileri tarafından daha fazla beğenilmektedir. Ancak yetenekli olsa bile öfkeli, alıngan ve düşmanca tutum sergileyen astlar tercih edilmemektedir. Etkileşim kalitesi algısında astlar ise liderin yeteneklerine fazla önem vermemektedir (Day ve Crain, 1992: 392). Ayrıca benzerliklerin algılanması ve tarafların birbirinden hoşlanması gibi etkenlerin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi büyük olmaktadır (Liden vd., 1993: 671).

İlk etkileşimden sonra davranışsal/niteliksel süreç yaşanmaktadır. Ancak istisnai durumlarda bu süreç atlanarak başlangıç etkileşiminden direkt olarak “etkileşim doğası” aşamasına geçilebilmektedir. Bazen yeni üye, ilk etkileşimden sonra üstün kişiliğiyle liderin dikkatini çekebilmektedir. Böylece lider, astıyla ilgili ani karar verip süreci son aşamaya taşıyabilmektedir. Lider, üyeyle ilgili yorum yaparken önyargılı olabilmektedir. Örneğin üyenin demografik kimliği onun davranışlarının önüne geçerek peşin hükme neden olabilmektedir. Yine de lider-

ye etkileşimi gelişiminde genellikle davranışsal sürecin yaşandığı görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 628).

b. Liderin Görev ve Yetki Vermesi

Modelin ikinci aşamasında, ye denenip kendisine başlangıç görevleri verilmektedir. Lider, yeni üyeye görevleri örgüt içinde biçtiği rol veya iş tanımına uygun olarak vermektedir (Scandura, 1999). Bununla birlikte lider, görevi yapabileceğine inandığı takdirde astlarına yetki vermeyi kabul etmektedir (Schriesheim vd., 1998: 300). Başka bir ifadeyle bu süreçte riski azaltmak isterse sadece güvendiği astlarına yetki vermeyi tercih etmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1544). Deneme görevleri büyük ölçüde astı sınamak üzere seçilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Astların yöneticiye yardım etmemesi ve rol gelişiminde katkıda bulunmamaları durumunda düşük kaliteye sahip bir etkileşim gerçekleşmektedir (Graen vd., 1982a: 869). Verilen görevin g ya da kolay olması durumunda astın performansı, lider-ye etkileşimi kalitesinden etkilenirken; orta zorluktaki görevlerde lider-ye etkileşimi, astın performansı üzerinde etkili olmamaktadır. Dolayısıyla performansı arttırmak üzere lider-ye etkileşimi yerine başka unsurlar da kullanılabilir. Bunlardan biri de verilecek görevlerin karmaşıklık ve zorluk derecesinin kontrol edilmesidir (Dunegan vd., 1992).

c. yenin Davranış ve Tutumları

Bu aşamada liderin verdiği sorumluluk ve ödevlere karşılık üyenin davranışları şekillendiği görülmektedir (Scandura, 1999). Etkileşimin gelişiminde üyenin kilit rolü bu aşamada ortaya çıkmakta ve tepkisel davranışlar çeşitli etkenler altında belirlenmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1548). Örneğin destek ve yardım gibi değerli ıktıları almayan üyelerin, yüksek performansı hedeflemeleri beklenmemektedir (Graen vd, 1982b: 129).

Bazı üyeler, lideri etkileyip iyi bir izlenim yaratmak için beklentilere uygun tutumlar sergileyebilmektedir. Bazı üyeler de liderleriyle eşit etkileşimi algıladıklarında tepkilerini şekillendirip çabalarının karşılığında hak ettiklerini alıp almamalarına göre tutum göstermektedir. Davranışı belirleyen diğer bir etken ise liderin astına uygun gördüğü görev ve sorumluluklardır. Üyenin aldığı görevin kendisinin gelişimine katkı sağlayacağını düşünmesi durumunda takınacağı tutum, kendinin kullanıldığını hissettiğinde göstereceği tepkiden farklı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 629).

ç. Üyenin Davranışlarına Karşılık Liderin Tutum ve Tepkisi

Bu aşamada lider, üyenin davranışlarını yorumlayarak çıkarım yapmaya çalışmakta ve üyenin davranışlarına göre uygun yaklaşıma karar vermektedir (Yukl, 2002). Örneğin lider, izleyicinin performansının onun kişiliğinden mi (içsel faktör) yoksa işin özelliklerinden mi (dışsal) etkilendiğini anlamaya çalışmaktadır. Şayet lider, performansın izleyicinin kişiliğinden kaynaklandığına karar verirse izleyiciye karşı davranışlarını değiştirmektedir (Green ve Liden, 1980: 454). Böylece tutum ve davranışlar karşılıklı olarak birbirini şekillendirmektedir (Scandura, 1999). Öte yandan liderin hükümlerini yönlendirmek maksadıyla bazı üyeler yukarıya doğru etki stratejileri geliştirebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Bu stratejilerden biri olan sokulma, daha çok amirin övülmesi ve ona yakınlaşmak şeklinde görülmektedir (Erdoğan ve Liden, 2006: 14).

Kaliteli etkileşimi yaşayan grup içi üyeler, aldıkları ödüller karşılığında talimat almaksızın kendilerinden beklenen görevleri bitirmektedir (Krishnan, 2005). Liderler, kendi pozisyonlarından faydalanarak astları arasında önemli olanak ve kaynakları nasıl dağıtacaklarına karar verecek güce sahiptir. Bu güce sahip lidere bağımlı olmak neticesinde bağlılık, saygı ve duygusal destek gibi unsurlar ortaya çıkmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 526). Bu durumda amir, üyelerine bağımlı olmaktadır. Verilen ödüllerle desteklenen üyeler de amirlerine

karşı bağımlı olmaktadır. Artan karşılıklı bağımlılıkla beraber lider, güvendiği üyelerinden kolaylıkla vazgeçememektedir (Danserau vd., 1975: 74).

Dienesch ve Liden (1986), tepki sürecini ayrıntılı olarak tanımlamamakla birlikte yükleme kuramını (attribution theory) işaret etmektedir. Lider ve yetersiz başarı gösteren ast ikilisinin incelenmesi, yükleme kuramının temelini oluşturmakla birlikte lider-üye etkileşimi gelişim modelinde de göze çarpmaktadır. Ayrıca davranış ve bu davranışlara karşı tepkisel tutumlarda önyargıların rolü, hem yükleme kuramında hem de lider-üye etkileşimi kapsamında incelenmektedir (Zel, 2006: 181).

Her iki kuramdan hareketle; liderin olumlu değerlendirmeleri sonucunda üye, lideriyle daha yakın ilişki kurabilmektedir. Liderin olumsuz çıkarımları sonucunda ise taraflar, tanımlanmış rol ve resmi ilişki çerçevesinde sınırlı işbirliği içinde olmaktadır. Dolayısıyla lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi, davranış-değerlendirme-müteakip davranışı kapsayan döngü neticesinde belirlenmektedir (Winkler, 2010: 50). Bunun yanında ilişkide karşılıklı güven duygusunun oluşturulması da kaliteli etkileşimin bir gerekliliği olarak değerlendirilmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1539).

d. Etkileşimin Doğası

Liderle üye arasındaki ilişkinin kalitesi bu süreçte belirlenmekle birlikte bu kalite sürekli gelişmektedir (Sparrowe, 1999). Çünkü değişen ortama ve ikilinin tutumlarına göre etkileşim içerisinde geri bildirimler yapılarak döngü yenilenmektedir (Winkler, 2010: 50). Etkileşimde kaliteli ilişkiler sonucunda çalışanların tatmini, performansı ve örgüte bağlılıkları artarken işten ayrılma olasılıkları da azalmaktadır (Hogg, 2004: 837). Aynı zamanda kalitesi yüksek lider-üye etkileşimi, yönetici ve ast arasındaki bağlılık ve güveni besleyerek potansiyel çatışmaların azalmasına yardımcı olmaktadır (Vecchio vd., 2000: 177). Öte yandan Blau (1964'den akt. Henderson vd., 2009: 527) 'ya göre

bireyler, liderin verdiği öğütlerin diğer insanların öğütlerinden daha çok fayda getireceğini inandıklarında liderin önerilerine uymaktadır. Kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkilerinde astlar, liderlerinin etkisini kabullenerek kendilerini itaat etmek zorunda hissedebilmektedir.

Sonuçta amir güvendiği üyelerine “liderlik” ilişkisi kapsamında; sıradan üyelerine karşı da “yönetici” ilişkisi kapsamında yaklaşmaktadır. Diğer taraftan liderlik tekniği, yöneticilik tekniğinden daha yüksek maliyete sahip olabilmektedir. Örneğin güvenilen üyeye bağımlılık ile üyenin sahip olduğu müzakere serbestisi, amir açısından ilave maliyet olabilmektedir. Bu durumda üyelerini önyargı ve tecrübelerine dayanarak seçen amir, tüm üyelerin yeteneklerinin eşdeğer olduğunu fark etmesi durumunda liderlik tekniğinden vazgeçip herkese eşit yaklaşarak yöneticilik tekniğine başvurabilir (Dansereau vd.,1975: 75-76).

3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN BAĞLAMSAF FAKTÖRLER

İş çevresinde eldeki zaman, liderin gücü, uyum, örgütsel politika, örgüt ve toplumun kültürü lider-üye etkileşimi gelişimini etkileyen başlıca faktörlerin başında gelmektedir. Liderin, üyelerine farklı davranabilmesi için de yeteri kadar örgütsel güce, özerkliğe ve kaynağa ihtiyacı olmaktadır. Liderin güçlü olması için aynı zamanda amirleriyle iyi ilişki içinde olması gerekmektedir. Lider-üye etkileşimi kapsamında ancak güce sahip lider, astlarına bir takım kaynak ve destek sağlayabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630).

Lider-üye etkileşimi, çekicilik ve benzerlikten de etkilenebilmektedir. Bu kapsamda cinsiyet ve girişkenlik, lider-üye etkileşimi gelişiminde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla liderle ast farklı cinsiyetten ise etkileşim kalitesi düşebilmektedir. Bu durumda orta ve üst düzey yöneticilerin çoğunluğu erkeklerden oluştuğundan; kadınlar, lider-üye etkileşimi gelişimi konusunda erkeklere göre dezavantajlı olabilmektedir. Ayrıca kadın liderler, genellikle erkek

liderlerden daha az güç, etki ve kaynağa sahip olduklarından yine dezavantajlı olmaktadır. Kadınların elini zayıflatan bu sorunlar, ancak lider ya da üyeyi etkilemek üzere karşı tarafa yakınlaşılarak giderilebilmektedir (Wayne vd., 1994: 698-711).

Liderin astlarına farklı yaklaşabilmesi örgütün politikalarına da bağlı olabilmekte, lider, astlarının bazı davranışlarını değerlendirip astına uygun karşılığı vermeden önce örgütsel politikalardan etkilenebilmektedir (Green ve Liden, 1980: 458). Liderin tutumu benzer politikalar sonucunda değişebilmekte ya da terk edilebilmektedir. Özellikle sendikalaşmanın olduğu kurumlarda astlara karşı farklı yaklaşımda bulunma iş yerinde sözleşme ihlali olarak görülebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Örgütte sözleşmeli çalışanların kadrolu olmak istemeleri durumunda ise lider-üye etkileşimi farklılaşması da azalmaktadır. Sözleşmeli çalışanlarda kadrolu olma beklentisi bulunmadığında da lider-üye etkileşimi farklılaşması artmaktadır (Henderson vd., 2009: 531).

İlişkinin gelişiminde kültürel özelliklerin rolü de küçümsememelidir. Yakınlaşmanın sıklıkla kullanıldığı toplumcu (kollektivist) kültürlerde ilişkiyi sürdürülebilmek, diğer unsurlardan daha da önemli olabilmektedir. Toplumcu kültürü benimseyen bireyler, liderin bazı güven ihlallerine tolerans gösterip kendilerini kaliteli etkileşim ilişkisini sürdürmek zorunda hissedebilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Bu tip toplumlarda adaletsizlik algısının, lider-üye etkileşimi ilişkilerini olumsuz olarak etkilemesi istenmemektedir. Amiri etkileme taktikleri kullanılarak ilişki sağlamlaştırılması sonucunda, gelecekte yaşanabilecek potansiyel etkileşim adaletsizlik olasılığının da önüne geçilmektedir. İşbirliğine kapalı olanlar ise adaletsizliği algıladıklarında kendilerini geri çekmeye çalışarak lider-üye etkileşimi kalitesini düşürmektedir (Erdogan ve Liden, 2006: 14).

İlişkilerin gelişiminde diğer bir faktör de örgütsel kültürdür. Değerleri, norm ve resmi olmayan uygulamaları ile anlam kazanan örgüt kültürü, lider-üye etkileşimi ilişkisi kapsamında hangi boyutların vurgulanması gerektiğini belirlemede rol alabilmektedir. Örneğin bazı şirketlerde bağlılık, diğer konulardan daha önemli olabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Örgütsel kültürün, lider-üye etkileşimi farklılaşması üzerindeki etkisi; grubun kültürel norm ve değerleri aracılığıyla şekillenebilmektedir. Grup kültürü, insana saygı ve takım bütünleşmesine dayalı oldukça lider-üye etkileşimi farklılaşması azalırken; grup kültürü öfkeye dayalı oldukça etkileşim farklılaşması artabilmektedir. Örgütün yapısı da bu etkide pay sahibi olabilmektedir. Örgüt, ne kadar mekanik olursa lider-üye etkileşimi farklılaşması da o kadar az olmaktadır. Farklılaşma az olduğundaysa bireylerin birbiri ile karşılaştırılmasının anlamı kalmamaktadır. Bu durumda etkileşim kalitesi öncelikle sosyal ilişkilerinden etkilenmektedir (Henderson vd., 2009: 526).

Eldeki zamanın ve taraflar arasındaki uyumun da taraflar arasındaki gelişimi etkilediği söylenebilir. Zamanı değerli olduğundan lider, kendi bölümünde bir “altküme” oluşturup enerjisinin büyük kısmını bu kümedeki üyeleri ile harcayarak önemli görevleri tamamlamaktadır. Böylece lider, üyesine rol serbestisi tanıyarak kritik bir yardımcı kazanmakta ve başarısını arttırmaktadır (Dansereau vd. 1975: 70-73). Bu anlamda kaliteli etkileşime sahip grup içi üyeler, lideriyle çoğunlukla anlaşabilmektedir. Lider, işle ilgili eylem ve sorunlara ilişkin bilgiyi ağırlıklı olarak grup içindeki üyelerinden aldığından ikili arasındaki uyum ve bağdaşım da yüksek olmaktadır. Etkileşim kalitesi düşük olan grup dışı üyelerin ise liderleriyle uyumu az olmaktadır. Dolayısıyla anlaşma, ikili ilişkinin bir fonksiyonu şeklinde görülmektedir. (Graen ve Schimann, 1978: 211).

Kaliteli etkileşimin oluşturulmasının önünde açık veya gizli birçok engel de olabilmektedir. Örneğin bazı örgütlerde sendika ve işçi sözleşmelerinden ötürü tüm çalışanlara eşit davranmak zorunda kalınabilmektedir. Öte yandan liderle ast arasında güven eksikliği olduğunda da kaliteli etkileşim

oluşmayabilmektedir. Bir de kurum içinde standardın üzerinde çalışmayı engelleyen baskılar söz konusu ise fedakâr olmaya eğilimli bir ast, akranlarının etkisiyle lideri ile kaliteli ilişki kurmaktan sakınabilmektedir. Ayrıca lider, kaliteli etkileşim uğruna zamanını, çaba ve duygusal kaynaklarını tüketmeye de razı olmayabilmektedir (Dunegan vd., 1992: 72).

Bahsedilen engellerle birlikte yöneticilerin astlarına farklı yaklaşımda bulunmaları sonucunda birtakım olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu çerçevede örgüt içindeki ayrılık, iki grup arasında kutuplaşmaya neden olabilmektedir. Gerginlik neticesinde işbirliği ruhu bozulabilmekte ve takım çalışması sona erebilmektedir. Grup dışında kalan astlar, liderin beklediği itaati göstermeyip ilgisiz kalmakta; hatta düşmanca duygulara sahip olabilmektedir (Tabak, 2005: 47). Nitekim lider-üye etkileşimi farklılaşması, ilişki çatışmalarını arttırabilmektedir (Hooper ve Martin, 2008). Grup dışındaki astlar, ister müzakere etsin isterse direnç göstere; davranışları liderleri tarafından olumsuz yönde değerlendirilmektedir. Grup içindeki astların müzakere ederek direnişleri ise işlevsel olarak algılanmaktadır (Tepper vd., 2006: 203).

Liderin astlarına yönelik farklı tutumu, onların birçok çıktıları üzerinde olumsuzlara yol açabilmektedir. Bu olumsuzlukların önüne geçmek için tüm çalışanlara grup içi üye gibi yaklaşılabilir. Etkili liderlik, seçilmiş azınlıktan çok; olabildiğince çok izleyiciyle ilişkilerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Uhl-Bien, 2003: 137). Örneğin Scandura ve Graen'in 6 ay süren araştırmalarında deney grubundaki yöneticilere etkin liderlik yöntemlerine yönelik ilave eğitim verilmiş ve öğrendiklerini astları üzerinde uygulamaları istenmiştir. Araştırmada yöneticilerin liderlik yeteneğini kullandığında; lider-üye etkileşimi kalitesi düşük olan grupların daha olumlu tepki gösterdikleri, uyum, üretkenlik ve doyumlarının anlamlı şekilde arttığı görülmüştür. Ayrıca başlangıçta düşük etkileşim içinde olup yeni fırsatlar arayan çalışanların, tatmin ve üretkenlik seviyelerinin yükseldiği saptanmıştır (1984: 435).

Lider-ye etkileşiminin olumsuz algılanması sonucunda işten ayrılma oranının da arttığı görülmektedir. Üyeler, kendilerine destek ve kaynak sağlandığını görüp etkileşimi aktif olarak hissettiklerinde liderlerinden daha fazla hoşlanarak ona yardımcı olmakta ve örgütte kalma eğilimleri de artmaktadır. Etkileşimi zayıf olan üyeler ise liderleri tarafından desteklenmeyerek geri bildirim almamakta, sadece işlerini yapmaları ve sorunlarıyla tek başına savaşmaları beklenmektedir (Graen vd.,1982a: 871). Bu durumda adalet algısının, lider-ye etkileşimi üzerindeki etkisi göz önüne alınarak liderlerin astlarına eēit davranmasının, lider-ye etkileşimi kalitesini arttıracakđ belirtilmektedir (Erdogan ve Liden, 2006: 14). Çünkü adalet algısı yüksek olduğunda lider-ye etkileşimi kalitesi ile örgüte bağlılık arasındaki pozitif ilişki daha da artmaktadır. Astların lider-ye etkileşimi farklılaşmasına yönelik olumsuz algıları sonucunda ise örgüt ve lidere bağlılık azalmaktadır. Bu süreç, işten ayrılma oranının yükselmesine sebep olduğundan personel maliyetlerini de arttırmaktadır (Henderson vd., 2009: 530). Adaletsizliğin algılanması ve çabalara karşılık verilmemesi durumu, yabancılaşmaya ve yıkıcı çatışmalara da neden olabilmektedir (Nelson, 2000: 40)

Bu şartlarda etkileşim modelinin durumsallık çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin kalitesiz etkileşimde astın performansı ve diğer ıktıları farklı metotlar uygulanarak arttırılabilmektedir. Lider, şartlara uygun yaklaşımlarla içi duruma göre tasarlaması sonucunda düşük kaliteli etkileşim içinde olduğu astlarından da faydalanabilmektedir (Dunegan vd., 1992: 74). Öte yandan grup dışı astlar, konumlarını güçlendirmek için lider-ye etkileşimi yerine başka usulleri deneyebilmektedir. Örneğin astın performansı lider-ye etkileşim kalitesinin ikamesi olarak değerlendirilebilmektedir. Kalitesiz etkileşim olduğunda performansı arttırarak ya da performans düşükken kaliteli etkileşimi oluşturarak karar mekanizmalarına dâhil olunabilmektedir. Astın kritik kararlarda etkin olabilmesi için yüksek beceriye sahip olmasının yanı sıra yöneticisiyle kaliteli etkileşim içinde olması beklenmektedir (Scandura vd., 1986).

4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİLEŞENLERİ

Lider-üye etkileşimi modelinin, bazı araştırmalarda tek boyutlu, bazılarında da çok boyutlu olarak incelendiği görülmektedir (Burns ve Otte, 1999: 237). Örneğin Schimann lider-üye etkileşiminin, *güven, duyarlılık, destek ve dikkat* alt boyutlarından oluştuğunu ileri sürmüştür. Graen ve arkadaşları, yaptıkları 13 çalışmada lider-üye etkileşimini, *güven, yetenek, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, hoşgörü, otorite, bilgi, kararları etkileme, iletişim, itimat, nezaket, beceri, yetki verme, yenilikçilik, uzmanlık, örgütsel kaynakları kontrol etme, karşılıklı kontrol* boyutlarıyla incelemiştir (Schriesheim vd., 1999: 76).

Bu dönemde yapılan çalışmalarda başka boyutlar da tanımlanmıştır. Graen ve Scandura (1987) *kalite ve bağlanma* boyutlarıyla kuramı modellemiştir. Kalite boyutu, taraflar arasındaki destek ve güven gibi tutumları kapsarken; bağlanma boyutu, davranışsal odaklı olarak etki, yetki devri, hoşgörü ve yenilik alt boyutlarını kapsadığı görülmektedir. Ayrıca Graen ve Uhl-Bien (1995: 237) *saygı, güven ve zorunluluk* bileşenlerini içeren üç boyutlu bir model önerisinde bulunmuştur. Dienesch ve Liden (1986) ise *duygusal etkileşim, katkıda bulunma ve sadakat* bileşenlerini içeren 3 boyutlu modeli önermiştir. Liden ve Maslyn (1998), bu boyutları deneysel olarak desteklemiş ve dördüncü bileşen olarak *mesleki/profesyonel saygı* boyutunu modele eklemiştir. Greguras ve Ford (2006), 422 ikili üzerinde yaptıkları kapsamlı araştırmada çok boyutlu modelin geçerliliğini desteklemiştir.

Bu boyutlardan etkileşime *katkıda bulunma* derecesi, ikilinin açık ya da örtük amaçlara ulaşmada birbirleri için yaptıkları eylem ve alışverişlerde birbirlerine sundukları katkılardır (Wilhelm vd., 1993). İlişkide amir, astından emindir, astın yeteneklerine ve kritik işleri başarabileceğine güvenmektedir. Bu durumda ast da kendine güvenip zor görevleri ve ağır iş yükünü kabullenmektedir. Katkılarının karşılığında da amirinden gerekli kaynaklarla

birlikte, rehberlik, tavsiye ve destek alacağını bilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Liderinden destek alarak çok çalışan astlar, daha çok katkıda bulunmakta ve işlerine duygusal olarak da bağlanmaktadır (Greguras ve Ford, 2006: 457).

Katkıda bulunmanın baskın olduğu kaliteli etkileşimde lider ve üye çalışma saatleri dışında bile birlikte çalışmaya devam edebilmektedir. Önemli olan husus, yöneticinin görev tanımı dışındaki işlere destek vermesi ve gerekli kaynakları sağlamasıdır (Liden ve Maslyn, 1998: 45). İş tanımının ötesinde performans sergileyen grup içi üyeler, bölümlerine katkıda bulunarak liderlerin güvenini kazanmaktadırlar. İdari kararların alınmasında daha fazla rol alan seçilmiş üyeler, ekstra çabaları sonucunda liderleri tarafından daha fazla destek ve geri bildirim alarak ödüllendirilmekte ve sorun/ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilenilmektedir (Liden ve Graen, 1980: 464).

Diğer bir boyut olan *sadakat*, etkileşim çerçevesinde liderle üyenin birbirini desteklemesi ve tarafların eylemlerinin savunulmasını içeren davranışlardır (Wilhelm vd., 1993: 533; Liden ve Maslyn, 1998: 46). Sadakatle birlikte ikili dış güçlere karşı birbirini korumaktadır. Yüksek sadakatin karşılığında amir, astının gelişimine destek olarak bu ilişkinin devamını sağlamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Lider, bağımsız karar veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri daha çok kendisine bağlı hissettiği astlarına verme eğiliminde olmaktadır (Bauer ve Green, 1996).

Duygusal etkileşim boyutu ise işle ilgili mesleki değerlerden ziyade ikilinin birbirinden etkilenmesi ve hoşlanması olarak açıklanmaktadır. Duygusal etkileşim sonucunda sıcak ve arkadaşça ortam oluşmaktadır. Karşılıklı alışverişte kullanılan bir değişim aracı görülen (Dienesch ve Liden, 1986: 625) bu faktör, liderle ast arasındaki arkadaşlık ve sevgiyi kapsamaktadır (Wilhelm vd., 1993). Duygusal etkileşimle birlikte yönetici ve ast iş dışı konular hakkında da tartışılabilmektedir. Araştırmalar liderin, üyenin iş performansını

değerlendirirken hoşlanma ve sempati duymanın etkin bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Liden ve Maslyn, 1998). Bu durumda lider, astlarının performansını değerlendirirken özellikle hoşlandığı astları lehinde çıkarımlar yapmaktadır (Greguras ve Ford, 2006: 457-458).

Yukarıdaki üç bileşene ilave olarak tanımlanan son faktör ise *mesleki /profesyonel saygı* boyutudur. Bu bileşen, ikilideki bireylerin her birinin örgüt içi ve dışında sahip oldukları şöhreti içermektedir (Liden ve Maslyn, 1998) . Mesleki saygı boyutu, yetenek ve performansa yönelik algıları ölçmektir (Greguras ve Ford, 2006: 457). Bu kapsamda işini iyi yapan herhangi bir birey hem kurum içinde hem de kurum dışında bilgili ve yetenekli olarak itibar kazanabilmektedir. Bu kişinin geçmişinde elde ettiği başarılar ve aldığı ödüller de profesyonel saygınlığı hak etmesine yol açmaktadır. Mesleki bilgi veya yeteneğine güvenilen çalışanlar, deneyimlerinden yararlanılmak üzere lidere yakın grup içerisinde tutulmak istenmektedirler (Sparrowe ve Liden,1997).

5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMIYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde genellikle modelle ilgili ardılların araştırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte Graen ve Uhl-Bien (1995), Hogg (2004) ile Henderson ve arkadaşlarının (2009) incelemelerinden faydalananarak lider-üye etkileşiminin başlıca öncül ve ardıllarına yönelik oluşturulan çalışma Tablo-1’de özetlenmiştir.

Tablo-1: Lider-Üye Etkileşimi İlişkilerinin Öncül ve Ardılları

ÖNCÜLLER		ARDILLAR	
ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER	• Örgüt kültürü • Örgütün yapısı • İKY uygulamaları	ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR	• Örgütün şöhreti • Personel devir oranı • İşten ayrılma sonucu oluşan işçi maliyetleri • İş iklimi • Yenilikçilik
	GRUP • Grup kültürü • Grup büyüklüğü ve oluşumu		
ETKİLEŞİM DEĞİŞKENLERİ	• Demografik uyum/benzerlikler • Kültürel özellikler • Taraflar arasındaki karşılıklı güven, saygı ve zorunluluğu kapsayan farklılaşmış ilişkiler	GRUP ÇIKTILARI	• Grubun performansı • Grup-üye ilişkileri
	DURUMSAL DEĞİŞKENLER • Liderin iş yükü • Liderin üzerindeki zaman baskısı		
LİDERİN ÖZELLİKLERİ	• Liderin yeteneği • Liderlik tarzı • Liderin amirleriyle yaşadığı lider-üye etkileşimi	LİDERİN ÇIKTILARI	• Liderin etkisi • Liderin performansı • Liderin kariyeri • Liderin algılanan işlemsel ve dağıtım adaleti
	ÜYENİN ÖZELLİKLERİ • Üyenin kişiliği • Üyenin sadakati • Üyenin performansı • Üstleri etkileme davranış ve taktikleri • Sözleşmeli çalışanların kadrolu olma arzusu • Kararları etkileyebilme imkânı		
ÜYENİN ÖZELLİKLERİ	• Üyenin kişiliği • Üyenin sadakati • Üyenin performansı • Üstleri etkileme davranış ve taktikleri • Sözleşmeli çalışanların kadrolu olma arzusu • Kararları etkileyebilme imkânı	ÜYENİN ÇIKTILARI	• Üyenin iş tatmini ve mutluluğu • Lider tarafından değerlendirilen iş performansı (subjektif) • Ölümlen iş performansı (objektif) • Örgütsel bağlılık • Örgütsel vatandaşlık davranışı • Üyenin kariyeri ve ilerleyişi • İşten ayrılma niyeti • Astların misilleme davranışı • Yetkilendirilme

Yapılan araştırmalarla lider-ye etkileşiminin, çalışanların tatminiyle pozitif yönde ilişki içinde bulunduğu ve örgütsel uyumsuzlukları giderdiği belirlenmiştir (Erdoğan vd., 2004). Dansereau ve arkadaşlarının dokuz ay süren araştırmalarında; grup içindeki üyelerin, grup dışı üyelerden daha fazla ilgi ve destek alırken, grup dışı üyelerin liderin ilgi ve desteğine daha fazla ihtiyaç hissettikleri grlmştır. Amirlerin, grup içindekilerle iletişime daha fazla zaman ayırdığı ve onların rol davranışlarının kendi beklentilerine göre şekillendirmek üzere daha fazla çaba harcadığı saptanmıştır (1975: 61-67).

Liden ve Graen'in yaptıkları araştırmada 41 yönetici ve ustabaşından (formen) veri toplanmıştır. Araştırmada liderin, her bir astıyla farklı ilişki kurduğu tespit edilmiştir. Müzakere serbestisine sahip olan yani etkileşimi kaliteli olan üyelerin, işle ilgili ekstra çaba sarf etmeyi gerektiren özel görevlere talip olduğu, karar verme ve iletişim konularında da etkin varlık gösterdikleri belirlenmiştir. Sonuçta lider-ye etkileşimi modelinin yöneticilerin yanında ustabaşları için de geçerli olduğu ve ortalama liderlik tarzı yerine lider-ye etkileşimi yaklaşımının benimsenmesi gerektiği ifade edilmiştir (1980: 465-458).

Lider-ye etkileşiminin personel devir oranı üzerindeki etkisinin saptanmaya çalışıldığı bir araştırmada; danışmanlık yapan bir firmanın yönetici ve çalışanlarından oluşan toplam 48 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda her liderin astlarıyla farklı etkileşim içinde olduğu ve personel devir oranı üzerinde ortalama liderlik tarzından çok lider-ye etkileşimi yaklaşımının etkili olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılanların çoğunluğunun kalitesi düşük etkileşime sahip olduğu saptanmıştır (Graen vd., 1982a: 868-871).

Rosse ve Kraut'un, özel bir işletmede yaptıkları araştırmada ise toplam 433 yönetici ve çalışandan veri toplanmıştır. Lider-ye etkileşimi kalitesi, önceki çalışmalardan farklı olarak müzakere serbestisi ölçülerek belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgular neticesinde; yöneticiler tarafından değerlendirilen hoşgörü derecesi ile iş tatmini arasında pozitif, aşırı iş yükü (rol yükü) ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Astlar tarafından

değerlendirilen hoşgörü derecesinin ise iş tatmini ile pozitif ve iş problemleriyle de negatif ilişki içinde olduğu gözlenmiştir (1983: 65-68).

Scandura ve arkadaşlarının bir üretim tesisinde yaptıkları araştırmada; lider-üye etkileşimi ve astın performansı ile kararlara katılım arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Astların etkileşimleri yüksek olduğunda performansları nasıl olursa olsun verilen kararlarda etkili oldukları görülürken; etkileşimi düşük olan astlarda performans değerlendirmesinin etkili olduğu saptanmıştır. Zayıf etkileşim içinde olan astlar düşük performans sergiledikleri takdirde kararlara katılımlarının da düşük olduğu ve değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan yöneticilerin etkileşim kalitesi yüksek iken astların performansının da yüksek olması durumunda verilen kararlara dâhil oldukları gözlenmiştir (1986).

Dunegan ve arkadaşları, lider-üye etkileşimi ile astın performansı arasındaki ilişkinin sabit olmayabileceğini, görevlerin yapısına göre ilişkilerin değişebileceğini ileri sürmüştür. Analiz sonucunda görev yapısının, lider-üye etkileşimi ile astın performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Kaliteli etkileşim içinde olan üyelerin; hem rutin/kolay hem de belirsiz ve zor görevleri yerine getirirken performanslarının yüksek olduğu saptanmıştır. Görevin zorluk ve belirginliği orta düzeyde ise etkileşim kalitesinin, astın performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir (1992: 70).

Day ve Crain, yaptıkları araştırmada başlangıç etkileşim kalitesi algılamalarında etkileme ve yeteneklerin rolünü incelemiştir. Yapılan araştırmaya 93 öğrenci katılmıştır. Etkileme değişkeni dört biçimde ele alınmış, analizler neticesinde liderin ve izleyicilerin, başlangıç etkileşim algılamalarında yeteneklerin rolü olduğu gibi pozitif ve negatif özelliklerin de etkili olduğu sonucuna varılmıştır (1992: 391).

Liden ve arkadaşları, lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini sorgulamak üzere 166 çalışan ve bu çalışanların amirlerinden veri toplamıştır. Araştırmada; birbiriyle ilk kez çalışan ikililerin ilk beş gün

içerisinde beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerin ikinci ve altıncı haftada ölçülen lider-üye etkileşimi kalitelerini etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca astın liderden beklentisinin lider-üye etkileşimi kalitesini etkilediği saptanmıştır. Lider ile astın birbirini beğenmesi ve benzerlikler algılamasının da lider-üye etkileşimi kalitesini etkilediği gözlenmiştir. Diğer taraftan liderle ast arasındaki demografik benzerliklerin lider-üye etkileşimi gelişimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve astın performansının lider-üye etkileşimine etkisinin diğer değişkenler kadar güçlü olmadığı belirlenmiştir. Sonuçta beklenti, algılanan benzerlik ve hoşlanma gibi etkenlerin lider-üye etkileşimi gelişimine katkı sağladığı belirtilmiştir (1993: 670).

Gerstner ve Day'ın meta-analitik araştırmaları sonucunda astın performansı ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin, amirden tatmin, bütünsel tatmin, örgütsel bağlılık, rol belirginliği ile pozitif ilişki içinde olduğu; rol çatışması ve işten ayrılma niyetiyle de negatif ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Bu durumda bireyin amiri ile kaliteli ilişki içinde olmasının, performans ve benzeri çıktıları pozitif yönde etkileyebileceği belirtilmiştir (1997: 830-835).

Krishnan (2005), 100 hemşire yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmasında; lider-üye etkileşimi ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Lider-üye etkileşimi ile değer sistemleri uyumu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Lider-üye etkileşimi kalitesinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve liderden tatmin ile de pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Öte yandan lider-üye etkileşiminin, dönüştürücü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

Lider-üye etkileşimi araştırmalarının çoğunluğu ABD'de yapılmış olmasına rağmen farklı kültürlerde de genellenebilirliği desteklenmiştir. Örneğin kaliteli ilişkilerin, toplumcu kültüre sahip Çin'de de olumlu sonuçlarının olduğu görülmüştür (Chen ve Tjosvold, 2005). Çin'de yapılan diğer bir araştırmada ise ulusal işletmelerdeki ilişki kalitesinin, çok uluslu işletme çalışanlarının ilişki kalitesinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir

(Smith vd., 1997). Kim ve arkadaşları ise (2004) liderin astlarına karşı grup içi ve dışı gibi farklı tutum sergilediği müddetçe kabul göreceğini belirtmiştir. Çünkü toplumcu kültürlerde bireyler, kendilerini grupla bir görmelerine rağmen her üyenin birbirinden farklı olduğuna inanmaktadır.

Ashkanasy ve O'Connor'ın (1997) Avustralya'da yaptığı araştırmada; hem yöneticilerin hem de astların değerlerinin uyumlu olduğu müddetçe lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olduğu; bu durumun da liderin astlarının bağımsızlığını fark etmesi ve astların da liderin otoritesini kabul etmesine bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Farklı kültürlerde yapılan bu çalışmalardan hareketle; lider-üye etkileşimi yaklaşımının, hem batı hem de doğu toplumlarında geçerli olduğu söylenebilir. Nitekim Erdoğan ve Liden'in (2006) ülkemizde 104 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada; kültürel bir değer olarak toplumcu kültürün, adalet algısı ile lider-üye etkileşimi ilişkisinde rolü olduğu belirlenmiştir. Araştırmada; toplumcu kültür anlayışı düşük olan bireylerde dağıtım ve etkileşim adaleti algısının, lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği saptanmıştır. Toplumcu kültürü benimseyenlerde ise sadece etkileşim adaletinin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Ülkemizde yapılan diğer bir araştırmada ise üretim, telekomünikasyon, hukuk ve finans sektörlerinde çalışan 185 katılımcıdan faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda lider-üye etkileşimi ile yetki verme arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ve lider-üye etkileşiminin babacan yönetim yaklaşımı aracılığıyla iş tatminini etkilediği belirlenmiştir. Sonuçta Türk iş dünyasında babacan davranışların, hem kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkileri, hem de çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve kaliteli etkileşimde; liderlerin yetkilerini devredebildikleri görülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Türkiye’de 148 hemşire üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise lider-üye etkileşimi ile özdeşleşme ilişkisi ve bu ilişkide işle bütünleşmenin aracılık etkisi incelenmiştir. Bulgular neticesinde etkileşim kalitesinin, hemşirelerin örgütsel özdeşleşme seviyelerini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Kalitesi yüksek etkileşimin işle bütünleşmeye neden olduğu ve işle yüksek bütünleşmenin de örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı gözlenmiştir. Dolayısıyla üstleriyle kaliteli etkileşime sahip olan hemşirelerin, karar alma sürecine dâhil olduğu ve daha iyi bir iletişim içinde bulunarak işleriyle bütünleşebildiği belirtilmiştir (Katrinli vd., 2008: 359).

Özutku ve arkadaşları (2008), lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık arasında ve lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğunu saptamıştır. Başka bir araştırmada ise lider-üye etkileşiminin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu ve lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Cevrioğlu, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

1. ÇATIŞMA KAVRAMI ve ÇEŞİTLERİ

a. Çatışma Kavramı

Toplumsal eylemlerin doğası gereği “çatışma”, her koşulda karşılaşılabilen evrensel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Zartman, 2008:1). Örgüt içi çatışmaların gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde önemli sonuçları bulunmaktadır. Çatışma, bazıları tarafından zararlı ve ortadan kaldırılması gereken bir unsur olarak görülürken (Blake ve Mouton, 1979: 27); bazıları da çatışmaların faydalı olabileceğini savunmaktadır (Van De Vliert ve De Dreu, 1994; Amason, 1996; Jehn, 1997; Pelled vd., 1999; Rahim, 2001; Basım vd., 2009). Konuyla ilgili farklı görüşlerin doğruluğu var olan koşullara, tarafların kişilik, deneyim ve beklentilerine, toplumun kültürel özelliklerine göre değişebilmektedir. Örgütte sürekli etkileşim halinde olan bireylerin değer ve çıkar farklılıkları sonucunda artan gerilim, çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir (Silverthorne, 2005: 193).

Çatışma, kaynak, güç, statü, çıkar ve inançların çekişme süreci olarak görülmektedir (Karip, 2000). Politik farklılık ve kaynakların sınırlılığı gibi sebeplerden oluşabilen çatışmalar; stres, gerginlik ve düşmanlık gibi duygusal durumlardan kaynaklanabilen, bireylerin sürtüşmeyi algılamaları ile tetiklenen, pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen davranışlara yol açan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Pondy: 1967). Göreve ilişkin veya duygusal konularda tarafların ihtiyaçları, çıkar ve amaçları arasındaki uyumsuzluklar çatışmaları doğurabilmektedir (Ting-Toomey vd., 1991: 279). Çatışma, bireyler arasındaki anlaşmazlık ve sorunların çözülmemesi durumunda ya da taraflardan birinin çıkarlarının zarar gördüğünü/göreceğini algıladıklarında başlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 1992). Çatışma, taraflardan birinin diğerinin hedeflerini engellediğinde ya da engellemeye çalıştığında oluşabilmektedir (McShane ve Glinow, 2009: 209).

Olumsuz olarak algılanan çatışmanın bazı durumlarda olumlu etkileri de olabilmektedir (Tjosvold, 2006: 87). Genellikle örgütlere zarar verecek, düşmanlığı körükleyecek ve güvensizlik ortamına yol açacak bir etken olarak algılanmasına karşın, örgüte bazı durumlarda olumlu yönde katkıları da bulunmaktadır (Ohbuchi ve Suzuki, 2003). Çıkarlar çakıştığında ortaya çıkan çatışmalar, işlev bozukluğu olarak değerlendirilmekte ve olumsuz sonuçlara neden olacak bir süreç gibi algılanmaktadır. Ancak örgütlerde çatışma kaçınılmaz ve doğal olduğu kabul edilmektedir (Morgan, 1997). Tartışma ve uyuşmazlıkların olmadığı örgütlerin, rekabetçi çevrede başarısız olması beklenmektedir. Çünkü çatışma, örgütleri canlandırıp, yaratıcılık, yenilikçilik ve kişisel gelişimi teşvik etmektedir (Whetten ve Cameron, 1998: 321).

Çatışma, sadece durağanlığa karşı tepki olmayıp aynı zamanda örgütsel davranışı şekillendiren önemli geribildirim değişkenlerinden birisi olarak tanımlanmaktadır (Pondy, 1967). Rahim (2002: 207), çatışmanın bir etkileşim süreci olduğunu ve toplumsal oluşumlar içinde veya arasında kabullenmeme ve uyuşmazlığın göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak çatışma; hem kaynakların kıtlığı ve amaç farklılığından, hem de eylemlerin farklılığından doğan ve insanların kontrolüyle artan veya fayda sağlayan bir olgu olarak açıklanmaktadır (Tjosvold, 2006: 93).

b. Çatışma Çeşitleri

Pondy (1967: 297) örgütte hiyerarşik olarak üç çatışma şekli tanımlamıştır. Bunlardan *pazarlık modeli*, sınırlı kaynaklar için mücadele eden çıkar grupları arasındaki çatışmalar olarak belirtilmiştir. İşçi-işveren ilişkileri, bütçeleme süreçleri ve kurmay hattı çatışmaları bu kapsamda değerlendirilebilir. Ast-üst çatışmaları veya hiyerarşik çatışmalar ise *bürokratik model* kapsamında değerlendirilmiştir. Davranışları kontrol edici kurumsal girişim ve örgütün kontrolü bu çatışmalara neden olabilmektedir. Yatay çatışmalar ile iş ilişkilerinde yaşanan çatışmalar ise *Sistem (idareci) modeli* çerçevesinde açıklanmıştır.

Örgütsel çatışmalar tarafları bakımından; içsel olarak (bireyin kendisiyle yaşadığı), bireyler arasında, bireyle grup arasında, birey ile örgüt, gruplar veya koalisyonlar (örgütler) arasında yaşanabilmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979; Morgan, 1997; Rahim, 2001). Ortaya çıkış şekline göre ise çatışmalar; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma şeklinde sınıflandırılmaktadır (Pondy, 1967; Robbins, 2003).

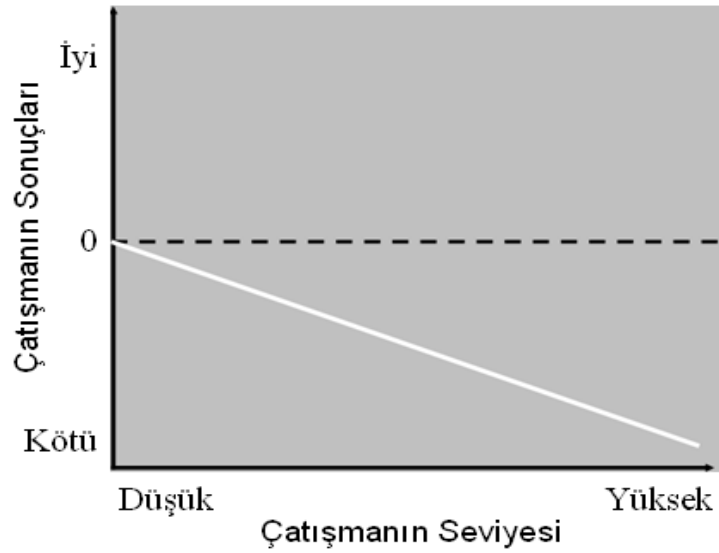
İçeriklerine göre çatışmalar üç şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlardan ilki işin içeriği ve amaçlara yönelik yaşanan *görev çatışması*, ikincisi bireyler arası ilişkilerde görülen ve duygusal uyumsuzlukların neden olduğu *ilişki çatışması*, sonuncu çatışma şekli ise işin yapılış şekli ve prosedürlere ilişkin *süreç çatışması* şeklinde ayrılmıştır (Jehn, 1995; De Dreu vd., 2001; Rahim, 2002; Robbins, 2003: 165).

2. ÇATIŞMAYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

a. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım çerçevesinde çatışma, örgüt için kötü ve sonlandırılması gereken bir unsur olarak değerlendirilmiştir (Şekil-2). 1960'lı yıllara kadar çatışmanın en uygun seviyesi sorgulanmamıştır (McShane ve Glinow, 2009: 210). Çatışmanın açgözlülük, bencillik ve rekabetçilikten kaynaklandığı ve aslında meydana gelmeyebilecek bir olgu olduğu ileri sürülmüştür (Harris ve Hartman, 2002: 373).

Bu anlayışta çatışmaya şiddet, yıkım ve mantıksızlıkla örtüşen olumsuz bir kavram olarak yansıtılmıştır. Taylor, Fayol ve Weber, örgütsel çatışmanın olumsuz sonuçlar doğuracağına inanarak bu kavrama açıkça karşı çıkmışlardır (Rahim, 2001). Hawtorne araştırmaları sonucunda; zayıf iletişim, açıklık ve güven eksikliğinden ve yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından kaynaklanan çatışmanın sonuçlarının negatif olduğu ileri sürülmüştür (Robbins, 2003: 164).



Şekil-2: Geleneksel Çatışma Modeli (aktaran McShane ve Glinow, 2009)

b. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde Mary Follet'ten itibaren (1926/1940) örgütsel yönetim hakkındaki düşünceler, yeni bir yola girmiş ve liderin içinde bulunduğu duruma göre farklı zamanlarda farklı davranması gerektiği iddia edilmiştir (Green, 2008). Bu yaklaşımda çatışmanın kaynak kısıtlılığı ve amaçların farklılığından ötürü çıkarların çakışması sonucu ortaya çıktığı ileri sürülmüş ve rekabet unsurlarının çatışmayı doğurduğuna inanılmıştır (Tjosvold, 2006: 88).

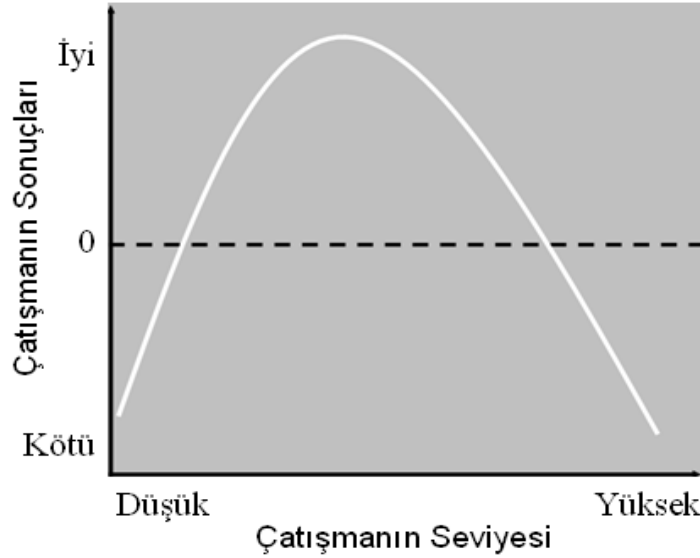
Davranışsal yaklaşımla birlikte insanların bulunduğu ortamda çatışmaların kaçınılmaz olduğu kabul edilmiştir (Harris ve Hartman, 2002: 373). Bu durumda çatışmaların problem çözücü ve bütünleştirici metotla yönetilmesi gerektiği savunulmuştur. Diğer yöntemlerden kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetmenin etkin davranışlar olmayacağı vurgulanmıştır (Rahim, 2001: 9).

c. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci görüş kapsamında ise çatışmanın çok az ya da çok fazla olduğunda zararlı olabileceği fark edilmiştir (Şekil-3). Ayrıca bazı durumlarda çatışmaların gerekli olduğu ve teşvik edilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Rahim

ve Bonoma, 1979: 1325). 1960'ın sonlarında çatışmaların optimum seviyede iken örgütsel etkililiğe katkıda bulunabileceği ileri sürülmüştür (Rahim, 2001: 12). Yine de çatışmaların kontrol altında olması gerektiği ve işlevsel olmayan çatışmalar olduğu gibi bazı çatışmaların birey ve örgütler için işlevsel olabileceği düşünülmüştür. Ayrıca çatışmanın temelinin birey veya örgütteki şartlara dayalı olabileceği anlaşılmıştır (Pondy, 1967). Bu bağlamda orta dereceli çatışmanın faydaları şöyle belirlenmiştir:

- Sorunları tartışmaya ve alternatifleri tartışmaya zemin hazırlayarak karar vermeye katkı sunabilir.
- Örgütün dışsal çevreye karşı durgunlaşmasını ve sorumsuzlaşmasını engelleyebilir. Çünkü örgütler canlı organizmalardır ve çatışmalar normaldir.
- Grup içerisinde bütünleşmenin sağlanmasına yardımcı olabilir (Rahim, 1979; McShane ve Glinow, 2009: 210).

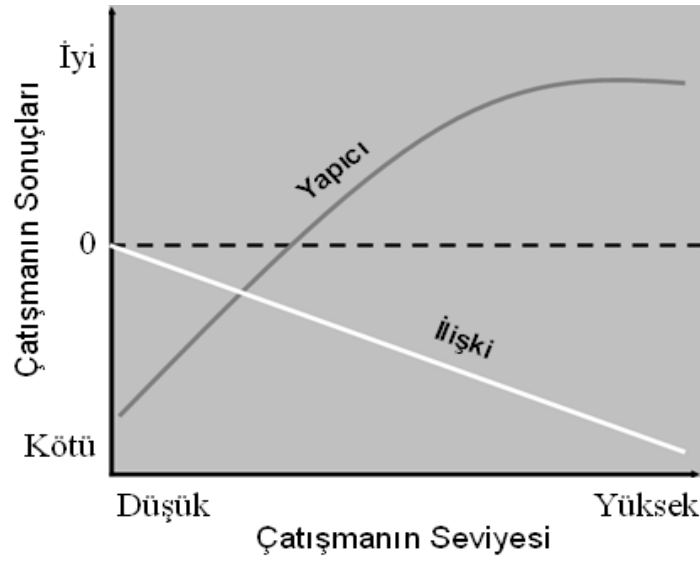


Şekil-3: Etkileşimci Çatışma Modeli (Rahim ve Bonoma, 1979: 1326)

ç. Gelişmekte Olan Yeni Yaklaşım

1990'lı yıllardan itibaren yeni bir anlayışla, zıt etkileri olan iki tip çatışma tanımlanmıştır (Şekil-4). Bunlardan *görev*, *gerçek* veya *bilişsel* çatışma olarak adlandırılan *yapıcı çatışma* (Landry ve Vandenberghe, 2009), sorunlarla ilgili tartışırken karşılıklı saygının bozulmadığında söz konusu

olmaktadır (Rahim, 2002; Burke, 2006). İşlerin rutinliğinden kaynaklanan görev çatışmalarının yapıcı sonuçları olabilmektedir (Jehn, 1995: 275). Yapıcı çatışmalar, fikir ve önerilerin netleşmesini, yeniden tasarlanmasını ve mantıklı olarak sınanmasını sağlamaktadır. Yapıcı çatışmanın az olduğu örgütlerin etkinliği daha az olabilmektedir (McShane ve Glinow, 2009). Ayrıca çatışmanın algılanan amaç farklılığından oluşmayabileceği anlaşılmıştır. Nitekim grup üyelerinin çıkarları çakışmadığı halde ve üyeler aynı amaca hizmet etmelerine rağmen yapılması gereken eylemlerle ilgili uyuşmazlıklar da çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir (Tjosvold, 2006: 89).



Şekil-4: Yeni Çatışma Modeli (McShane ve Glinow, 2009: 210)

Diğer bir boyut olan bireylerarası ve duygusal olarak yaşanan çatışmalar da *duygusal*, *ilişki* veya *yıkıcı çatışma* olarak nitelendirilmiştir (Landry ve Vandenberghe, 2009). İlişki çatışmaları, görev ve sorunlardan çok insanlar üzerinde odaklanmaktan kaynaklanmaktadır (Jehn, 1995: 276). Sorunların kişiselleştirilmesi sonucu ortaya çıkan ilişki çatışmaları, üyeler arasında gerilim, kin ve düşmanca duygulara neden olabilmekte ya da kaçınmacı davranışları artırabilmektedir (Amason, 1996: 129). Bu tip çatışmalarda dikkatler önyargılarla birlikte, bireyler arasındaki geçimsizlik ve uyumsuzluk gibi kişisel sorunlarda olmaktadır (Pelled vd., 1999: 4). Çalışanlar, diğer bireylerin yeteneklerini sorgulayarak onlara zarar vermeye çalışabilmekte, böylece birey savunma mekanizmasını çalıştırıp rekabet

etmeye yönelmektedir (Rahim, 2002). Bu tip saldırılar, bilginin paylaşımı ve iletişimi sekteye uğratabilmektedir. Bu durumda ortak paydada buluşma ve çatışmanın çözülmesi güçleşmektedir. Dolayısıyla taraflar yanlış algılara ve önyargılara itilerek çatışmayı kızıştırmaktadır (McShane ve Glinow, 2009).

Daha iyi karar vermek için göreve yönelik yapıcı çatışmalar desteklenirken; işlevsel olmayan duygu ve davranışlara yol açan, kimliğe yönelik ilişki çatışmaları en düşük düzeyde tutulması gerektiği belirtilmektedir. Diğer taraftan görev çatışmaları şiddetlenince kimlik çatışmasına dönüşebilmektedir. Bu çatışmalar, “çatışmanın kişiselleştirilmesi” olarak adlandırılmaktadır (Van De Vliert ve De Dreu, 1994: 212). İki tip çatışmayı birbirinden ayırmak güç olduğundan teoride kulağa hoş gelen bu tavsiyeyi uygulamak zor olmaktadır. Uzmanlar, yapıcı çatışmalar esnasında ilişki çatışmalarını azaltan üç esas belirlemiştir:

- Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar arasında, ilişki çatışmasının yaşanma olasılığı düşük olmaktadır. Çünkü duygusal zekâ, bireyin tartışma esnasında duygularını kontrol etmesini sağlamak ve düşmanca davranışlar algılamak yerine karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya yardımcı olmaktadır.
- Bütünleşmiş grupta ilişki çatışmaları az olmaktadır. Birbirini iyi tanıyanlarda karşılıklı güven ve hoşgörü artmakta böylece bireyler, birbirinin davranış ve duygularını daha iyi anlamaktadır. Grupla özdeşleşen bireyler, ilişkileri zedeleyecek çatışmalardan kaçınmaktadır.
- Grup normları, yapıcı tartışmalar boyunca ilişki çatışmalarını engelleyebilmektedir. Açıklığa dayalı normlar sayesinde, taraflar arasındaki uyuşmazlıklar kişiselleştirilmeden dürüst diyaloglar kurulabilmektedir. Grup normları, bireylerin çalışma arkadaşları hakkında olumsuz duygulara kapılmasını engellemekte ve ilişki çatışmalarının sonlandırılmasına yardımcı olmaktadır. Duygusal çatışmaları az olan gruplarda tartışma esnasında olumlu duyguları sürdürmeye yönelik espriler yapılarak oluşabilecek olumsuz duygular dengelenebilmektedir (McShane ve Glinow, 2009: 212).

Bu yaklaşımda Jehn (1997), çatışma türlerine ek olarak “süreç çatışması” kavramını eklemiştir. Süreç çatışması, görevin nasıl tamamlanacağına dair algılanan anlaşmazlıklardır (Thatcher vd., 2003: 223). Süreç çatışmalarının ilişki çatışmaları gibi hiç yaşanmaması ya da çok az olması gerektiği belirtilmektedir. Görev ve kaynakların nasıl paylaşılacağı konusundaki bu tip çatışmalarda işleyiş konusunda uyuşmazlıklar yaşanabilmektedir. Kimin neyi yapacağı ve diğerlerinin ne kadar sorumlu olması gerektiğiyle ilgili yaşanan bu uyuşmazlıklar, süreç çatışması kapsamında değerlendirilebilmektedir (Jehn,1997: 552). Görev ve ilişki çatışmalarından daha az incelenen süreç çatışmalarının, grubun düşük moral ve verimliliğiyle örtüştüğü, böylece gruptan ayrılma isteğini arttırdığı gözlenmiştir (Jehn ve Mannix, 2001: 239). Ayrıca görevlerin paylaşımı konusunda uyuşmazlık yaşayan gruplarda, verimli biçimde çalışılmadığı da saptanmıştır (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999).

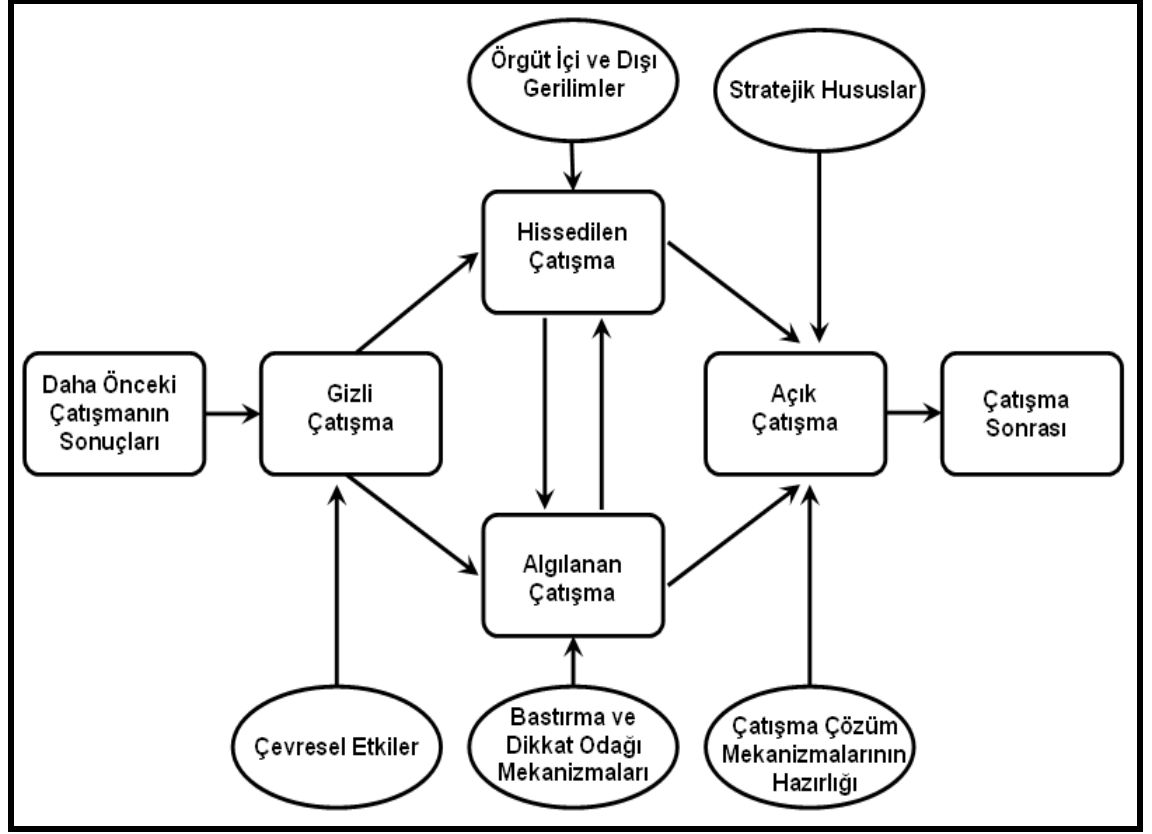
Ohbuchi ve Suzuki ise çatışma sorunlarını üç boyutta incelemiştir. Bunlardan “kazan/kaybet” sorunları, çalışma koşulları ve maaş gibi kişisel konularda yaşanan anlaşmazlıkları içermektedir. “Haklı/haksız” sorunları, kimin haklı veya haksız olduğu, sınırı aşma, sorumluluk ve suçlama gibi konulardaki tartışmalara örnek verilmektedir. “Doğru/yanlış” sorunları ise iş için uygun olan göreve yönelik esas ve süreçle ilgili grup kararı esnasında yaşanan anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda doğru/yanlış sorunlarının, görev çatışmalarıyla; kazan/kaybet ve haklı/haksız sorunlarının ise ilişki çatışmalarıyla paralellik gösterdiği belirtilmektedir (2003: 63).

3. ÇATIŞMA SÜRECİ, NEDEN ve SONUÇLARI

a. Çatışma Süreci Modeli

İki ya da daha çok birey arasında yaşanan çatışmalar, olaylar zinciri içerisinde incelenebilmektedir. Çatışmaların her biri ardışık ve birbirine kenetli olabilmektedir. Bu çerçevede her bir olay önceki olayların doğrultusunda gelişip bir sonraki olayı tetiklemektedir (Şekil-5). Şartlar, duygular, algı ve davranışların etkileşimi çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Thomas, 1992).

Çatışma, tahmin edilebilir bir süreci takip etmektedir (Lewicki, vd., 1992: 214). Bazı çatışmaların şiddeti artmasıyla birlikte açık saldırı ve savaş durumu olduğu gibi bazıları sonucunda da çatışmalar çözümlenebilmektedir (Pondy: 1967: 299).



Şekil-5: Çatışma Sürecinin Dinamikleri (Pondy, 1967)

Çatışma, gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma ve çatışma sonrası aşamalarından oluşmaktadır (Karip, 2000). Gizli çatışmalar, kısıtlı kaynaklar ve otonomi kazanmak üzere olabildiği gibi alt birimlerin amaçlarının farklılığından da kaynaklanabilmektedir. Tarafların müşterek eylemlerinde anlaşmaya varamamaları sonucunda oluşmakta ve aynı anda birçok gizli çatışma var olabilmektedir. Rol çatışması, en önemli gizli çatışmalardan bir tanesi olarak belirtilmektedir (Pondy, 1967: 300).

Çatışmanın başlamasında birçok unsur etkili olabilmektedir. Örneğin taraflar, amaçlarının, tutumlarının, inanç ve değerlerinin uyuşmadığını algıladıklarında çatışma başlamaktadır (Rahim vd., 2000b). Uygunsuz bir yorum, yanlış anlama ve diplomasi eksikliği çatışma döngüsünü kolaylıkla

tetikleyebilmektedir. Bir taraf çatışmanın varlığından haberdar değilken; diğer taraf için çatışma çoktan algılanmış olabilmektedir (McShane ve Glinow, 2009: 213). Bu durumda gizli çatışmaların önceki çatışmaların ve çevresel şartların etkileşimiyle oluştuğu söylenebilir. Ancak bu esnada gizli çatışmanın oluşmasını sağlayan etkenler tespit edilemeyebilir (Karip, 2000). İletişim problemleri, grubun yapısı ve kişisel farklılıklar gibi etkenler, potansiyel çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir (Robbins, 2003: 167).

Gizli çatışmaların olmadığı halde bazı çatışmalar da algılanabilmektedir. Tarafların birbirlerinin gerçek konumları hakkındaki yanlış anlamaları bu çatışmaya neden olabilmektedir. Bu tip çatışmalar, kişiler arasındaki ilişki ve iletişimi geliştirmek suretiyle çözümlenebilmektedir. Ancak konumları birbirine ters düşen taraflar için iletişimi arttırma çabaları, onların çatışmalarını şiddetlendirebilir (Pondy, 1967: 301). Çatışmaya neden olan öncüllerin algılanması kişiselleştirme anlamına gelmeyebilir. Aynı fikirde olmayan bireyler, farklı bakış açılarının farkında oldukları halde bu duruma duygusal olarak tepki göstermeyebilir (Robbins, 2003: 168). Ancak tarafların iletişim ve karşılıklı etkileşimleriyle farklılıklar açığa çıkabildiği görülmektedir (Ting-Toomey vd., 1991: 279).

Bunun yanında bireyler, çatışmayı algılama biçimlerine göre tutum sergilemektedir. Bu noktada duyguların rolü önem kazanmaktadır. Eğer birey, karşı tarafın eyleminin kasıtlı ve planlı yapıldığına inanırsa öfkelenebilmektedir. Diğer taraftan eylemin art niyetli yapılmadığı ve haklı olduğunu düşünürse bu durumu da kabullenebilmektedir (Tjosvold, 2006: 91).

Taraflar düşünce farklılıklarını algılayarak bu algıları, onların birbirlerine karşı hissettiklerini etkileyebilir. Ancak çatışmaların kişiselleştirilmesiyle birlikte hissedilen çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bireyin içsel gerginliğine örgüt ve diğerlerinin tutarsız talepleri yol açtığı gibi kimlik krizi ve örgütün ekstra baskıları da gerginliğe neden olabilmektedir (Pondy, 1967: 302). Tarafların fikir ayrılığı başlangıçta rahatsız edici olmayabilir.

Ancak bu uyumsuzluklar gerginlik, hayal kırıklığı ve düşmanlık gibi duygulara dönüştüğünde çatışmaların hissedildiği görülmektedir (Robbins, 2003: 168).

Çatışma, sonuçları olumlu ve olumsuz olan birçok biçimde açığa çıkmaktadır (Lewicki, vd., 1992: 215). Taraflar arasındaki sözlü ve fiziksel şiddeti içeren saldırgan davranışların gözlemlendiği çatışmalar da açık çatışma olarak tanımlanmaktadır. Çatışmanın açık olması için tarafların biri veya tümünün saldırgan davranışları fark etmesi gerekmektedir. Bu kapsamda bir tarafın bilmeden karşı tarafa zarar verici davranması saldırgan davranış olarak değerlendirilmeyebilir. Ancak tarafların zarar verici yaklaşımlarının kasıtlı ve planlı olmasıyla birlikte bu davranışlarda ısrar etmek durumunda çatışmacı davranışlardan söz edilebilir (Pondy, 1967: 304).

Algılanan veya hissedilen çatışma, verilen kararlarda ve tarafların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışlarıyla açığa çıkmaktadır. Çatışmanın aşamaları alt düzeyde sözsüz davranışlar şeklinde görüldüğü gibi kavgacı saldırılar şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Robbins, 2003: 168). Çatışma duyguları yüksek olduğunda ilişkiyi bozmadan iletişim kurulması güçleşmektedir. Öte yandan tarafların çatışmayı çözme isteğiyle de çatışmalar netleşmektedir. Bu durumda bazıları çatışmadan kaçınmaya eğilimli olurken bazıları da kendini savunma eğiliminde olabilmektedir (McShane ve Glinow, 2009: 213).

Çatışmalar, ancak açık hale geldikten sonra bir takım tedbirler alma ihtiyacı oluşmaktadır. Bu durumda çatışma yönetim tarzlarının uygulanması devreye girmektedir. Döngü sonucunda grup performansı yükselmisse sonucun işlevsel olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan grup performansı sekteye uğramışsa bu durumda sonucun işlevsel olmadığı kanaati oluşmaktadır (Robbins, 2003: 168). Çatışma aşamaları, bir sonraki olayları ve bireyler arasındaki ilişkileri şekillendirmektedir. (Karip, 2000). Çatışmalar, tarafların hepsi için tatmin edici şekilde çözümlenirse işbirliğine yönelik davranışlar artabilmektedir (Rahim, 2001; 122). Önceden algılanmamış gizli çatışmalara odaklanarak da çatışmalar çözümlenebilmektedir. Şayet çatışma çözülmeyp bastırılırsa çatışmaya neden olan gizli koşullar daha da

kötüleşebilmektedir. Çatışma sonrasında sosyal çevrenin etkisiyle olumlu ve faydalı sonuçlar oluşabildiği gibi kötü ve yeni krizlere dönüşen sonuçlarla karşılaşılabilir (Pondy, 1967: 306).

b. Çatışmanın Nedenleri

Örgüt içerisinde çatışmaya neden olan çok çeşitli etkenler bulunmaktadır (Lewicki, vd., 1992: 214). Çatışmanın kaynaklarının anlaşılması, çatışma aşamalarının veya uygulanacak stratejilerin etkin biçimde tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Kunaviktukul (2000)'a göre çatışmalara en çok iş arkadaşlarının özellikleri arasındaki farklılıklar yol açarken, amaçların sekteye uğratılması, çatışmaya en az sebep olan etkenlerden birisi olabilmektedir. Bu noktada önyargılar da çatışmaları körükleyebilmektedir (Dweck ve Ehrlinger, 2006: 317).

Birey/grubun amaçlarının diğerlerinin amaç/çıkarlarıyla bağdaşmaması, inanç ve tecrübelerin farklılaşması, karşılıklı bağımlılık seviyesi, kaynakların kısıtlılığı, kuralların belirsizliği ya da eksikliği ve iletişim sorunları da çatışmaya neden olmaktadır (Pruitt, 2006: 849; McShane ve Glinow, 2009: 213). Katz (2007) ise düşünce farklılıkları, rol beklentileri ve rol belirsizliklerinin çatışmayı şiddetlendirebildiğini ileri sürmüştür. Adaletsizliğin algılanması da çatışmalara yol açabilmektedir (Deutsch, 2006: 67). Rahim'e göre çatışma;

- Çıkar ve ihtiyaçlara uymayan eylemlerde rol almak gerektiğinde,
- Diğer bireylerin tercihlerine ters düşen davranışlar tercih edildiğinde,
- Bir tarafın, herkesin arzuladığı ancak elde edemediği değerli bir kaynağa sahip olmak istediğinde,
- Bir tarafın, kendini dışlayan amaç ve tutumları hissettiğinde,
- Her iki taraf, birbirini ilgilendiren karşılıklı eylemlerinde dışlayıcı tutumlarda bulunduklarında,

- Tarafların eylem ve çalışmalarında birbirlerinden bağımsız olduklarında gerçekleşmektedir (2002: 207).

Whetten ve Cameron (1998: 323) ise kişisel farklılıkların, bilgi eksikliğinin, rol uyumsuzluğunun ve çevresel stres kaynaklarının çatışmayı oluşturduğunu belirtmiştir. Silverthorne (2005) ise kültürel farklılıkların yanında makro seviyede; teknolojideki gelişmeler, güç odaklarındaki değişim, politik huzursuzluklar ve mali belirsizliklerin de çatışmalara yol açtığını ifade etmiştir. Öte yandan çatışmanın kendi kendine doğan veya artan bir olgu olmadığı, çatışmanın artmasını ya da yapıcı sonuçlar doğurmasını insanların sağladığı görülmektedir. Bu durumda çatışmanın insanları kontrol ettiği düşüncesi yerine, insanların çatışmayı kontrol ettiği ileri sürülmektedir (Tjosvold, 2006: 91).

c. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın belli bir safhası, üretkenlik, istikrar ve uyumluluk üzerinde faydalı veya zararlı etkileri olabilmektedir. Çatışma örgüt için aynı anda hem işlevsel hem de işlevsel olmayan etkilere sahip olabilmektedir (Pondy, 1967: 308). Çatışmaların çoğunda bireyin ulaşmak istediği amaç, diğerlerinin amaçlarıyla uyuşmamaktadır. Bu durumda bir taraf istediğini elde ederken diğerlerine zarar verebilmektedir (Van De Vliert ve De Dreu, 1994: 212). Çözümlemeyen çatışmalar, dolaylı olarak moral düşüklüğüne neden olmakta, işten ayrılma isteğini arttırmakta ve çalışanların yeteneklerini kısıtlamaktadır (Katz, 2007).

Çatışmalar, toplantılarda katılımcılar arasında gizli gündemleri yönetebilmektedir. Bazı anlaşmazlıklar, aslında geçmişe dayanan ve çözüldü zannedilen sorunlardan kaynaklanmaktadır. Örneğin üretim müdürü, temel fikre karşı çıktığı için değil de mühendisiyle geçinememesi yüzünden onun önerilerini reddedebilmektedir. Önemsiz görünmesine rağmen bu tür kırılganlıklar, örgütsel yaşantıda önemli etmenler olarak görülmektedir (Morgan, 1997).

Rahim (2001), toplumsal çatışmaların hem olumsuz hem de olumlu sonuçları olabileceğini belirtmiş, çatışmaların sonuçlarını işlevsel olan ve işlevsel olmayan sonuçlar şeklinde sınıflandırmıştır (Tablo-2). Diğer taraftan çatışmaların dinamikleri ve sonuçları çatışmayı yönetme tercihinin göre de değişmektedir (Tjosvold, 2006: 88).

Tablo-2: Çatışmanın İşlevsel ve İşlevsel Olmayan Sonuçları (Rahim, 2001)

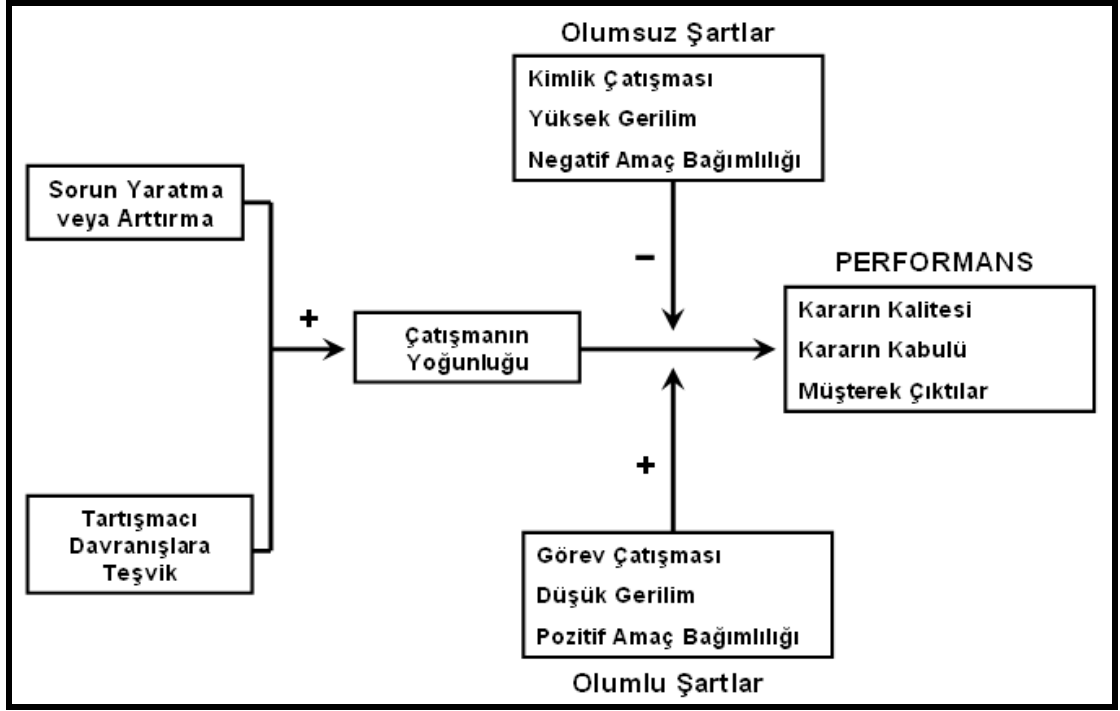
İşlevsel Sonuçlar	İşlevsel Olmayan Sonuçlar
• Yenilikçilik, yaratıcılık ve büyümeye teşvik edebilir. • Örgütte kararların gelişimini sağlayabilir. • Soruna alternatif çözüm sağlayabilir. • Yaygın problemlere karşı sinerjik çözümlerin getirilmesine öncülük eder. • Bireysel ve örgütsel performansı artırabilir. • Birey veya grupları yeni yaklaşımlara itebilir. • Birey ve grupların konumlarının açıkça ifade edilmesine yardımcı olabilir.	• İş stresi, tatminsizlik ve tükenmişliğe yol açabilir. • Birey veya gruplar arasındaki iletişimi azaltabilir. • Güvensizlik ve şüphe iklimini arttırabilir. • İlişkilere zarar verebilir. • İş performansını düşürebilir. • Değişime direnci arttırabilir. • Örgütsel bağlılık ve sadakat zedelenabilir.

Çatışma, maliyetlerinin yanında birtakım yararlar da getirmektedir. Durgun ve ahenkli örgütler ilgisiz, esnek ve yaratıcı olmayan, duyarsız ve sorumsuz özellikler sergileyebilmektedir. Öte yandan çatışma, statükoya meydan okuyarak bireyleri ilgili ve meraklı olmaya teşvik etmektedir. Çatışma, yeni fikirleri ve problemlere farklı yaklaşımlar için cesaretlendirip bireyleri yenilikçiliğe davet edebilmekte (Bolman ve Deal, 2008: 207) aynı zamanda grup verimliliğine de katkı sağlamaktadır. Pozitif çatışma tutumları ile çatışmayla yüzleşme, ilişkileri güçlendirmekte ve böylece grup verimliliği ile vatandaşlık davranışı artmaktadır (Tjosvold, vd., 2003).

4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI

Örgüt yönetiminde dikkati çeken konulardan birisi de çatışmaların yönetilmesidir. Çıktılar üzerinde etkisi bulunan unsur, çatışmalardan çok onların nasıl yönetildiğidir (Chen ve Tjosvold, 2007). Çatışmaların etkin yönetilmesi sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklar asgari seviyeye indirilirken, olumlu yönleri yüksek seviyeye çıkartılabilir (Rahim vd., 2000b; Akkirman, 1998). Örgütte çeşitli şekillerde görülen bireyler arası çatışmalar iyi yönetilmezse negatif etkileriyle karşılaşılabılır (Landry ve Vandenberghe, 2009: 6). Çatışma ve çatışma yönetimi mevcut şartlar ve geçmişteki tecrübelerle göre uyarlanabilir davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Lewicki, vd., 1992: 216). Çatışma yönetimi, grupta bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tekleab vd., 2009).

Van De Vliert ve De Dreu (1994), performans geliştirirken çatışmaların türü, gerginlik seviyesi ve amaçlardaki karşılıklı bağımlılığın düzenleyici (moderatör) etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Gerilim düşükken performansı arttırmak için çatışmaların sınırlı olarak teşvik edilebilir. Orta düzey gerilimlerde ise en doğru seçimin müzakere ve arabuluculuk olduğu belirtilmiştir. Gerilim yüksek iken geçici olarak eylemsiz kalmak ve uyumlu davranıp çatışmaları azaltmak gerekmektedir. Bu kapsamda geliştirilen modelde huzurlu ve protestoların bastırıldığı ortamda çatışmaların sınırlı olarak tırmandırılabilceği iddia edilirken; kimlik çatışmasının olduğu, gerilimin yükseldiği ve negatif amaç bağımlılığının olduğu durumlarda da çatışmaların yoğunlaştırılmasının performansa zarar verebileceği ifade edilmiştir (Şekil-6). Ancak görev çatışmalarında, gerilim düşük iken ve amaç bağımlılığı pozitif algılandığında çatışmaların teşvik edilmesi tavsiye edilmiştir.



Şekil-6: Çatışmayı Teşvik Ederek Performansı Geliştirme (Van De Vliert ve De Dreu, 1994)

Bolman ve Deal ise çatışmanın derecesinden çok yönetilme şeklinin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Kötü yönetilen çatışmalar, iç çatışma ve yıkıma yol açabilmektedir. İyi yönetilen çatışmalar da örgütün canlanması, daha uyumlu olması ve etkinliğini arttıran yaratıcı ve yenilikçi düşüncüyü teşvik edebilmektedir (2008: 207). Başka bir deyişle yapıcı biçimde yönetilen çatışmalar sorunların derinlemesine incelenmesine ve problemin anlaşılmasına yardımcı olmakta, çözüm üretilmesine ve ilişkilerin güçlendirilmesine de katkı sağlamaktadır (Tjosvold, 2006: 87). Örgüt üyeleri tarafından genellikle olumsuz olarak nitelendirilebilen küçük çatışmalar, ilişkilerde değişime gerek duyulmaksızın çözümlenmeye çalışılırken; büyük çatışmaların çözümlenmesi için ilişkilerin şekillenmesine ve birlikte hareket etmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Pondy, 1967: 312). Ayrıca zıtlasma ve çekişmelerin hoş görülmediği kültürler için çatışma yönetiminde üçüncü taraflar da rol alabilmektedir (Kozan ve İliter, 1994: 465).

Lewicki ve arkadaşları (1992: 232), çatışmaların akışına bırakılması yerine çözümlenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Rahim ise örgütlerde öğrenmeyi geliştirmek ve etkililik için çatışmayı çözmekten ziyade yönetmek

gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda çatışmayı önleme, azaltma veya yok etmek çatışmanın yönetimi sayılmamaktadır (2002). Nitekim çatışma, işlevsel olmayan yanları azaltılıp yapıcı tarafları arttırılacak şekilde kurgulanan üst seviye stratejilerle yönetilebilmektedir (Alper vd., 2000: 636). Çatışma yönetim stratejileri, tüm üyelere; doğru problemleri tanımlama ve müdahale etmeyi içeren yenilikçi düşünceyi aşılamaı içermektedir. Aynı zamanda paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını da tatmin etmeli ve dengeli olmalıdır. Uygulanabilecek çatışma yönetim stratejileri şöyle sıralanabilir:

- Kişisel saldırı, ırksal uyumsuzluk ve cinsel taciz gibi performans üzerinde olumsuz etkisi olan çatışmalar azaltılmalıdır. Duygusal (affective) çatışmalar, iş tatminini, grup performans ve bağlılığını azaltıp gerginliği arttırdığından en düşük düzeye indirilmelidir.
- Örgütsel politika, mesele ve görevlerle ilgili uyuşmazlıklar sonucu oluşan görev çatışmaları, performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu tür çatışmalar, orta düzeyli yaşandığında performansı arttıracak şekilde tartışmaları teşvik etmektedir. Görev çatışmaları, sorunların daha iyi anlaşılmasına yol açmakta ve daha iyi kararların alınmasını sağlamaktadır. Öte yandan bu tip çatışmaların duygusal çatışmalar gibi iş tatmini, bağlılık ve işte kalma niyetini azalttığı da gözlenebilmektedir. Yine de bu tip çatışmalar orta seviyede sürdürülmelidir.
- Üyeler, örgüt içinde birbirleriyle sürekli etkileşim halindeyken bir takım anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Birçok durumda çatışmalarla başa çıkma stratejilerinin nasıl kullanılması gerektiği öğrenilmeli ve bireyler, uygun çatışma yönetim stratejisini seçip uygulayacak şekilde eğitilmelidir (Jehn, 1997: 532; Rahim, 2002: 209).

Benzer biçimde değer, duygu veya ilişki çatışmalarının, yıkıcı sonuçlara yol açtığı ifade edilmiştir. Özellikle ilişki çatışmasının görev çatışmasından daha yoğun olduğu ortamlarda grup etkinliği daha düşük olmaktadır (Tjosvold, 2006: 91). Sonuç olarak çatışma yönetimi, potansiyel çatışmaların altında yatan yapısal sebepleri yok etmektir. Bu kapsamda çatışmalar; astların amaçlarına vurgu yapıp farklılıklar ve görev bağımlılığı

azaltılarak, iletişim ve anlayışlar düzeltilerek, kural ve prosedürler netleştirilerek ve kaynaklar çoğaltılarak azaltılabilmektedir (McShane ve Glinow, 2009: 218).

5. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI VE EN UYGUN TARZIN SEÇİMİ

a. Çatışma Yönetim Tarzları

Yöneticinin başlıca rollerinden bir tanesi de çatışmayı en uygun seviyede tutmaktır (Kozan ve İter, 1994). Nitekim yöneticiler, çatışmanın örgütsel yaşantıda önemli role sahip olduğunu görebilmektedir. Öyle ki üst düzey yöneticiler zamanlarının yaklaşık % 18'ini, orta düzey yöneticiler ise zamanlarının yaklaşık % 26'sını çatışmalarla mücadele etmek için harcamaktadır (Thomas ve Schmidt, 1976: 315). Bu noktada her yöneticinin benimsediği bir tarz olmakla birlikte, çatışma yönetim tarzlarının her biri değişik zaman ve koşulda uygulanabilmektedir (Morgan, 1997).

Çatışma çözüm tekniklerinin etkililik ve uygunluğu çatışmanın içeriğine ve idarecinin yöneticilik felsefesine bağlı olmaktadır (Pondy, 1967: 319). Çatışma yönetiminde de tek bir en iyi tarz bulunmamaktadır. Doğru liderlik tarzları şartlara göre değiştiği gibi etkili çatışma yönetim tarzı da şartlara bağlı olarak değişebilmektedir (Rahim, 2002: 218). Öte yandan Antonioni (1998: 337), çatışma yönetim tarzlarının mevcut duruma göre değişebileceğinin iddia edilmesine rağmen bazı bireylerin yeterince esnek davranamayacağını belirtmiştir. Örneğin kişilik özellikleri gereği bazı bireyler, durumun gerektirdiği doğru çatışma yönetim tarzını kullanmak yerine benimsediği tarzda ısrarcı olabilmektedir.

Ayrıca çatışma yönetim tarzlarının her birini diğerlerinden yalıtılmış davranışlar olarak görmek yerine, çeşitli davranış eğilimlerinin bileşimi şeklinde değerlendirmek gerekmektedir (Van De Vliert, 1990: 78). Çatışmaları yönetirken sebeplerinden çok ulaşılmak istenen sonuçlar gözetilmelidir (Lewicki, vd., 1992: 217). Taraflar için en doğrusu önce arzularını yüksek seviyede tutarak karşı tarafla problemi çözmeye

çalışmaktır. Eğer anlaşma sağlanamazsa bu durumda beklentiler düşürülüp problem çözülmeye çalışılmalıdır. Bu süreç karşılıklı anlaşma sağlanana kadar sürdürülmelidir (Pruitt, 1983: 172).

Yapılan çalışmalarda bireylerarası çatışmalarla baş etmek üzere birçok davranış tarzı önerilmiştir. Tanımlanan yönetim tarzlarının isimleri modelden modele değişmekle birlikte kapsam ve sonuçları birbirine paralellik göstermektedir (McShane ve Glinow, 2009: 215). Bunlardan biri Mary P. Follet (1940'tan aktaran Rahim ve Magner, 1995: 122) tarafından ileri sürülen ve *hükmetme*, *uzlaşma*, *tümleştirme*, *kaçınma* ve *bastırma* davranışlarını içeren beş yönetim tarzıdır.

Çatışma yönetim tarzları ile ilgili geliştirilen modeller genellikle Black ve Mouton'ın İkili İlgili Modeli'nden (Dual Concern Model) ilham alarak ortaya çıkarılmıştır (Kozan, 1997). Bu model iki eksenli olup bir tarafta üretime ilgi, diğer tarafta da insana ilgi davranışlarını içermektedir. İki eksene göre çatışmaların; *zorlama*, *geri çekilme*, *yumuşatma*, *uzlaşma* ve *problem çözme* yönetim tarzları ile çözülebileceği ifade edilmektedir (Sandy vd., 2006: 349). Bu modelden sonra üretilen iki eksenli modellerde boyutların ismi değişmesine rağmen temel varsayımlar aynı biçimde süregelen ve çatışma yönetim tarzları benzer biçimde tanımlanmıştır (Van De Vliert ve Kabanoff, 1990: 199).

Örneğin Ruble ve Thomas (1976: 145,154), aynı modeli geliştirerek beş çatışma yönetim tarzını iki eksen üzerinde tanımlamıştır. Bunlardan *işbirlikçilik* eksen, başkalarını tatmin etmeye çalışma derecesini gösterirken, *kararlılık (iddiacılık)* eksen de bireyin kendisini tatmin etme derecesini göstermektedir. Pruitt (1983: 167) benzer biçimde kendine veya başkalarına ilgiyi ölçen ikili ilgi modelini ileri sürmüştür. Dört tarzı içeren modele göre çatışmalar; *problem çözme*, *çekişme*, *boyun eğme (teslimiyet)* ve *kayıtsızlık* tarzlarıyla çözülebilmektedir. Ohbuchi ve Suzuki (2003) ise *işbirliği*, *meşdan okuma* ve *kaçınma/teslimiyet* şeklinde üç ana çatışma çözme stratejisini incelemiştir.

Rahim ve Bonoma (1979) ise geliştirilen diğer çalışmalarla örtüşen iki boyutlu modeli geliştirmiş ve beş çatışma yönetim tarzı belirlemiştir. Birinci boyut olan kendine ilgi eksenini, bireyin kendi ihtiyaç ve çıkarlarını tatmin etme girişim derecesini göstermektedir. Diğer bir boyut olan başkalarına ilgi eksenini ise diğer bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesini açıklamaktadır (Ting-Toomey vd., 1991: 279). Düşükten yükseğe değişim gösteren her iki eksenin içerdiği beş yönetim tarzı Şekil-7’de gösterilmiştir.



Şekil-7: Çatışma Yönetim Tarzları Modeli (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327)

Modeldeki davranışlardan hükmeden (rekabetçi) çatışma yönetim tarzı, yüksek çıkarıcılık içererek güç kullanımı (Kozan ve Ergin, 1999) ve bireyin isteğini karşı tarafa zorlamasını kapsamaktadır (Pruitt, 1983: 167). İşbirliğine yanaşmayan rekabetçi bireyler, sadece kendilerinin amaçlarını önemli sayarak, diğer bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini umursamamaktadır (Kozan, 2002). Diğer bir deyişle hükmetme veya rekabetçilik tarzındaki bireyler, kazan-kaybet yaklaşımını sergilemekte (Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim vd., 2000a), saldırganca davranarak sadece kendi çıkarlarını elde etmeye çalışmaktadır (Antonioni, 1998: 339). Yine de bazı durumlarda başarılı ve cesaretli liderlerin, rekabetin yüksek olduğu ortamlarda hükmedici değerlere sahip olduğu düşünülmektedir (Thomas, 1977: 486).

Yüksek işbirliği ve yardımseverliği içeren ödün veren (uyma) yönetim tarzı ise başkalarının tatmin olmasını kabullenmektir (Kozan ve Ergin, 1999; Kozan, 2002). Bu davranışlar, boyun eğerek istenen temel arzuların azaltılmasıdır (Pruitt, 1983: 167). Ödün verme davranışı, çıkarıcı olmamayı ve yardımseverliği kapsamaktadır. Uyumlu bireyler, diğer bireylerin taleplerine cevap verme ve ortak noktalarını vurgulama eğilimi göstermektedir (Rahim ve Magner, 1995). Ödün veren yönetim tarzındaki bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere kendi çıkarlarından vazgeçmektedir. Dolayısıyla bu tarz, kaybet-kazan ve kendini adama yaklaşımını içermekte (Antonioni, 1998: 339), alçak gönüllülük, pasiflik, nezaket ve cömertlik gibi değerlerle de örtüşmektedir (Thomas, 1977: 486).

Tümleştiren (bütünleştiren) ya da işbirliği tarzı ise, hem yüksek çıkarıcılık hem de yüksek yardımseverliğin bileşkesi olup her iki tarafın da tatmin olmasına yönelik problem çözücü bir yaklaşımdır (Pruit, 1983; Kozan ve Ergin, 1999). Tarafların aralarındaki farklılıkları kullanarak birbirlerine karşı açık olmaları neticesinde ihtiyaçlar açıkça ifade edilerek bilgi ve çıkar alışverişi ortamı oluşmaktadır (Antonioni, 1998: 339; Kozan, 2002). Bu tarz ile her iki taraf da kabul edilebilir çözüme ulaşmaya eğilimli olmaktadır (Rahim ve diğerleri, 1992). Tümleştiren veya işbirlikçi tarza sahip bireyler, kazan-kazan eğiliminde olmaktadır (Rahim ve Bonoma, 1979). Araştırmalar, tümleştiren yönetim tarzının grup çalışmasındaki etkinliğe katkı sağladığını göstermektedir (Tjosvold, 2006: 90). Tümleştiren çatışma yönetim yaklaşımı, çatışma yönetiminin etkinliği üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahiptir (Alper vd., 2000). Bu durumda işbirlikçi davranışlar, çatışmaların yönetilmesinde çok arzu edilen bir yöntem olarak görülmektedir (Lewicki, vd., 1992: 217).

Kaçınan yönetim tarzı, hem düşük çıkarıcı hem de düşük işbirliğine sahip olup açık tartışmadan çekinmeyi temsil eden (Kozan ve Ergin, 1999; Kozan, 2002) bireylerarası çatışmalardaki pasif yönelimli bir yaklaşımdır (Ting-Toomey vd., 1991: 279). Başka bir ifadeyle eylemsizlik ve müzakerede yapılabilecek en az çabayı sarf etmektir (Pruitt, 1983: 167). Geri çekilme, sorumluktan kaçınma ve kenara çekilme gibi davranışlar, bu tarzın göstergeleridir (Rahim ve Bonoma, 1979). Kaçınmacı bireyler, kaybet-kaybet

yaklaşımındadır. İki taraf da ihtiyaçlarından bahsetmeyip iletişimden kaçındığı için çıkar elde edememekte (Antonioni, 1998: 339) ne kendileri ne de diğerleri tatmin olmamaktadır (Rahim, 2002). Buna karşın Tjosvold ve Sun (2002: 154), çatışmadan kaçınmanın geri çekilmek veya boyun eğmek anlamına gelmediğini belirtmiştir. Tartışmayı yumuşatarak veya sakınarak, karşı tarafı onaylayıp zıtlasmayarak çatışmadan kaçınılabileceği gibi hedefe ulaşmak üzere çalışırken, üçüncü şahısları aracı edip konunun etrafından dolaşarak da kaçınılabileceğini iddia etmiştir.

Uzlaşan yönetim tarzı ise orta düzeyde yardımsever ve rekabetçi özelliğe sahip olup bölüşerek her iki tarafın ortak paydada buluşması olarak açıklanmaktadır (Kozan ve Ergin, 1999). Orta seviyede çıkarıcı ve işbirlikçiliği içeren bu tarzda fedakârlık gösterme eğilimi baskındır. Çünkü bu tarzın kullanım amacı problemleri çözmektir (Ting-Toomey, vd., 1991: 279). Ayrıca karşılıklı alış veriş içeren makul bir karar verme davranışı olarak görülmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim, 2002). Kazanma-kaybetme yaklaşımını içerdiğinden her iki taraf da bazı ihtiyaçlarından vazgeçerek karşılıklı bir çözüm elde edebilmektedir (Kozan, 2002). İşbirlikçilikten farklı olarak uzlaşmacılar bütün ihtiyaçlarına kavuşamayabilmektedir (Antonioni, 1998: 339). Optimal çözümden çok tatmin edici sonuçlara ulaşmada kullanılan bu tarzın pratik, uygulanabilir ve gerçekçi olduğu ileri sürülmektedir (Thomas, 1977: 486).

Bireylerarası çatışmalarda beş yönetim tarzının kullanılma düzeylerinin ölçülmesinde kullanılan bir araç da Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteridir (ROCI-II) (Rahim, 1983; Rahim ve Magner, 1995). Ölçekte bulgular analiz edilirken problem çözme ve pazarlık boyutu şeklinde iki ayrı boyut tanımlanmıştır.

Problem Çözme = Tümeleştirme Puanı – Kaçınma Puanı

Pazarlık = Hükmetme Puanı – Ödün Verme Puanı

Bunlardan "Problem Çözme" boyutu hesaplanırken tümeleştirme puanlarından kaçınma puanları çıkartılmaktadır. Sonuç pozitif çıkarsa, her iki

tarafın da çatışmanın yönetilmesinden tatmin olduğu anlaşılmaktadır. Negatif bir sonuç ise; her iki tarafın tatmininin düşük algılandığını göstermektedir (Rahim, 2002: 224). Diğer bir boyut olan “Pazarlık Boyutu” hesaplanırken hükmetme puanlarından ödün verme puanlarının çıkartılmaktadır. Pozitif sonuç çıkması durumunda, bireyin kendisinin yüksek düzeyde tatmin olduğu ve karşı tarafın tatmininin de düşük olduğu anlaşılmaktadır. Negatif sonuç ise bunun tersi bir durumu göstermektedir. Birçok araştırma sonucunda işbirliğine yönelik tümleştiren, ödün veren ve uzlaşan tarzları ile pozitif çıktıların ilişkili olduğu ve işbirliğine yönelik olmayan hükmeden ve kaçınan tarzı ile de negatif çıktıların ilişkili olduğu görülmüştür (Rahim vd., 2001: 197).

b. En Uygun Çatışma Yönetim Tarzının Seçimi

Bireyler kişiliklerine, kültürel değerlerine ve geçmişteki tecrübelerine göre çatışma yönetim tarzlarını benimsemektedir. Kullanılan tarz ya da tarzlar, diğer bireylerin tarzından farklı olabilmektedir (Chan ve Goto, 2003). Öte yandan çatışma yönetim tarzları, karşı tarafın üst, ast ya da akran olmasına göre de değişebilmektedir (Rahim, 1983; Kozan ve İlter, 1994). Çatışma yönetim tarzlarının hangi durumda kullanılması gerektiğiyle ilgili çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler, Thomas (1977), Morgan (1997) ve Rahim (2002) tarafından belirtilen ölçütler dikkate alınarak Tablo-3’te özetlenmiştir.

Çatışma yönetim tarzlarının kullanım ve sıklığı kültürel değer ve kurallara göre değişebilmektedir (Ting-Toomey vd., 1991: 291). En çok tercih edilen tekniklerden biri olan tümleştiren tarzın; karmaşık sorunlarda, ilişkiyi sürdürmek önemli olduğunda ve taraflar birbirine güvenip açık şekilde bilgiyi paylaştığında kullanılması önerilmektedir (Whetten ve Cameron, 1998: 335). Diyalog ve mantıklı düşünmenin hâkim olduğu ortamda, her iki tarafın kazanabileceği bütünleşik çözümlere ulaşmak için de bu teknik kullanılabilir. Uzun süren ilişkileri iyileştiren bu tarz stres, duygusal savunma ve ilişki çatışmasını azaltmaktadır (McShane ve Glinow, 2009: 216). Çünkü tümleştiren davranışlar, kazan-kazan yaklaşımıyla ilişkinin en az kazanımlar kadar önemli olduğunun göstergesidir (Nelson, 2000: 43).

Tablo-3: Çatışma Yönetim Tarzlarının Kullanım Alanları (Thomas, 1977; Morgan, 1997; Rahim, 2002)

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Tümleştiren (İşbirlikçi) Tarz	
• Tarafların kaygısı önemliyse • Bütünleştirici çözüme kavuşmak isteniyorsa • Amaç, öğrenmek ise • Karmaşık sorunlarda ve sorun tek başına çözülemediğinde • Sorunun çözümü için yeterli zaman varsa • Farklı düşünceleri kaynaştırmak hedeflenirse • Başarı için karşı tarafın bağlılığına ihtiyaç varsa • Çözüm için karşılıklı kaynaklara ihtiyaç varsa • İlişkiye duyguların karışması halinde	• Görev ya da sorun basitse • Kararın hemen verilmesi gerektiğinde • Karşı taraf sonuçla ilgilenmiyorsa • Karşı taraf problem çözme yeteneğinden yoksunsa
Uzlaşan Tarz	
• Hedefler önemliyse • İddiacı bir tutum çıkarlara zarar verecekse • Zaman sınırlıyken kestirme çözümler için • Tarafların gücü eşitse • Anlaşma sağlanamıyorsa • Karmaşık sorunlar için geçici çözümlere ihtiyaç varsa • Rekabet ve işbirliğinin sonuç vermemesi durumunda	• Bir taraf daha güçlüyse • Problem, problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşıksa
Ödün Veren Tarz	
• Haksız olduğu fark edildiğinde • Daha iyi bir yaklaşıma izin vermek ve öğrenmek için • Konu diğer taraf için daha da önemliyse • Başkalarını tatmin etmek ve işbirliğini sürdürmek gerekliyse • Güven oluşturmak gerekliyse • Üstünlük yitirilmişse • Kayıpları azaltmak isteniyorsa • Uyum ve istikrar önemliyse • Karşı taraftan başka çıkarlar elde etmek için • Astların hata yaparak öğrenmesi istendiğinde	• Konu sizin için önemliyse • Haklı olduğuna inanılıyorsa • Karşı taraf haksızsa • Karşı taraf etik davranmıyorsa

Tablo-3 Devamı: Çatışma Yönetim Tarzlarının Kullanım Alanları (Thomas, 1977; Morgan, 1997; Rahim, 2002)

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Kaçınan Tarz	
• Konu önemsizse/daha önemli sorunlar bastırıyorsa • Kaygılar giderilemiyorsa • Çözumsuzlük, çözümün getirdiği faydalardan daha avantajlıysa • Tarafları sakinleştirmek ve durumu yeniden değerlendirmek gerekirse • Acil bir kararın yerine bilgi toplamak gerekiyorsa • Başkaları çatışmayı daha etkin bir şekilde çözümlüyorsa • Sorunlar başka sorunların belirtisi gibi gözüküyorsa	• Konu sizin için önemliyse • Karar verme sorumluluğu sizde ise • Taraflar sorunu ertelemek istemiyorsa • Sorun çözülmek zorundaysa • Acil dikkat gerekliyse
Hükmeden (Rekabetçi) Tarz	
• Süratli ve kesin hareket etmek gerektiğinde • Yeni kurallar ve maliyetlerin kısılması gibi hoşlanılmayacak önlemlerin alınırken • İddialı astların üstesinden gelmek gerekirse • Birey, haklı olduğundan eminse • Hayati bir konu söz konusu ise • Karşı tarafın aleyhte kararı size pahalıya mal olacaksa • Uzmanlıktan yoksun astlara teknik kararlar aldırılırken • Rekabetçi olmayan davranıştan fayda sağlayanlara karşı	• Konu karmaşıksa • Konu sizin için önemsizse • Tarafların gücü eşitse • Kararın alınması için acele etmeye gerek yoksa • Astlar, yüksek derecede yetkinliğe sahipse

Tümleştiren yöntem sayesinde farklı görüş ve yeteneklerden faydalanıp örgütün gelişimine katkı sağlanabilmektedir (Karip, 2000: 68). Taraflar, ortak amaçların önündeki engellerin ortaklaşa aşılabileceklerini fark ettiklerinde tümleştiren çatışma yönetim yaklaşımına başvurumaktadırlar. İşbirlikçi yönetimle, bireyler fikirlerini paylaşarak konumlarını birleştirip karşılıklı fayda getiren çözüme kavuşmaktadır (Chen vd., 2005: 267). Problem çözmeyi içeren bu teknikle yaratıcı çözümler elde edilebilmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1326). Ancak bu yaklaşım, karşı taraf saldırgan

olduğunda risk taşımaktadır. Yanlış zamanda kullanıldığında; karşı taraf, verilen bilgiden faydalanıp bu bilgiyi kendi lehine kullanmayı isteyebilmektedir. Başka bir ifadeyle işbirlikçi yaklaşımdan yanlış çıkarımlar yapıp menfaat edinmeye çalışılabilmektedir (Pruitt, 1983: 168).

Etkin olmayan bir yönetim tarzı olan kaçınma, müzakerenin maliyeti çözümün faydalarından fazla olduğunda ve konu kritik değilken (Whetten ve Cameron, 1998: 336) veya yeterince bilgiye sahip değilken zaman kazanmak amacıyla kullanılmaktadır (Karip, 2000: 68). Çatışmaya girmenin maliyeti yüksek olacaksa bu tarz tercih edilerek (Rahim ve Bonoma, 1979) barışçıl, uyumlu ve diplomatik davranışlar sergilenebilmektedir (Thomas, 1977: 486). Tjosvold ve Sun (2002), toplumcu kültürlerde ilişkilere değer verildiğinden çatışmanın önlenmesinin bazı durumlarda uygun olabileceğini belirtmiştir. Örneğin çatışmadan ilişkiler sağlıklıyken kaçınmak iyi sonuçlar doğurabilmektedir. İlişki kopukken çatışmadan kaçınmak ise ilişkiye zarar verip yıkıcı sonuçlara sebep olabilmektedir. Buna karşın çatışma çözülmediğinde karşı tarafın gerginliği de artabilmektedir (McShane ve Glinow, 2009). Kaçınma yaklaşımıyla çatışmalar yumuşatılmasına rağmen bilgi alışverişi azaldığından sorunların açıkça tartışılması mümkün olmamaktadır (Chen vd., 2005). Kaçınmacı davranışlar, zaman kaybı ile anlaşmanın ertelenmesine, müzakerenin durmasına ve bozulmasına sebep olabilmektedir (Pruitt, 1983).

Ödün verme/yumuşatma tekniği ise karşı taraf haklı veya daha güçlüyse ya da konu karşı taraf için daha kritikse ve iş ilişkilerini iyi şekilde sürdürmek gereklyse kullanılabilir (Rahim ve Bonoma, 1979; Whetten ve Cameron, 1998: 335). Daha çok durumu kurtarmak üzere başvuru bu tarzın güç dengesizliklerinde kullanılma olasılığı artmaktadır (Karip, 2000). Uzun dönemde bu tarzın sorunları çözmekten çok şiddetlendireceği ifade edilmektedir (McShane ve Glinow, 2009). Ödün verici yaklaşım, karşı tarafı cesaretlendirerek gelecekte daha fazla talepte bulunacak şekilde beklentiye sokabilmektedir. Çünkü bir taraf boyun eğerken diğeri boyun eğmezse; karşı tarafın payın büyük kısmını elde etme riski bulunmaktadır (Pruitt, 1983).

Zorlayıcı bir yaklaşım olan hükmedicilik ise ilişki çatışmalarını diğer tarzlardan daha fazla körüklediğinden çoğunlukla önerilmemektedir. Ancak karşı taraf etik davranmadığında, birey haklı olduğuna inandığında ve ilişkinin sürdürülmesi önemli değilken bu tarza başvurulabilmektedir (Whetten ve Cameron, 1998: 335). Çözüm için zaman yetersiz olduğunda (Rahim ve Bonoma, 1979), işbirliği yaklaşımıyla karşı tarafın daha avantajlı olacağı hissedildiğinde (McShane ve Glinow, 2009) ve çatışmayı kontrol etmek için de bu yöneme başvurulabilir (Ting-Toomey, vd., 1991: 279). Ancak bu yaklaşım, karşı tarafı da çekişmeci davranmaya davet edip (Pruitt, 1983: 170) örgütteki yetenek, bilgi ve deneyimlerin kullanımını sınırlayabilmektedir (Karip, 2000: 68). Rekabetçi yönetim yaklaşımı, yöneticiyle çalışan arasındaki karşılıklı etkileşim ile fikirlerin paylaşımını engelleyerek çözümün tıkanmasına ya da dayatılmasına yol açabilmektedir (Chen vd., 2005: 267).

Son teknik olan uzlaşma tarzı ise işbirliği sonucunda karşılıklı kazanımların olamayacağı düşünüldüğünde ve güçler eşit olduğunda (Rahim ve Bonoma, 1979) kullanılmaktadır. Aynı zamanda karşılıklı güven algısı oluşmadığında ve iki tarafın da zaman konusunda sıkıntısı olduğunda da bu tarz uygulanabilir (Whetten ve Cameron, 1998: 335). Özellikle çatışmanın şiddeti arttığında ve çatışma yıkıcı olduğunda bu yaklaşım tercih edilebilir (Karip, 2000: 69). Ancak bu tarzın kullanımı, tarafların daha iyi çözümleri gözden kaçırmalarına neden olabilmektedir (McShane ve Glinow, 2009).

6. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada; dışadönüklük, açıklık ve uyumluluğun, tümleştiren yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu; hükmeden yönetim tarzı üzerinde dışadönüklüğün pozitif, uyumluluk ve duygusal dengenin negatif etkisinin bulunduğu gözlenmiştir. Kaçıran yönetim tarzı üzerinde ise uyumluluk ve duygusal dengenin pozitif; dışadönüklük, açıklık ve sorumluluk özelliklerinin negatif etkili olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Antonioni, 1998: 351).

Tıp fakültesinde yapılan bir araştırmada ise, 82 kişiden veri toplanarak çatışma yönetim tarzları, görev ve ilişki çatışmaları ile iş stresi arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Tümüleştirilen yöntemin kullanımı yüksek olduğunda görev çatışmalarının azaldığı, azalan görev çatışmalarının da ilişki çatışmalarını azalttığı ve iş yerindeki stresin düşük olduğu gözlenmiştir. Hükmeden ve kaçınan tarzların ise görev çatışmasını arttırdığı böylece ilişki çatışması ile stres düzeyinin yükseldiği belirtilmiştir (Friedman vd., 2000).

Yönetimde algılanan etkililik, yakın ilişkiden kaçınma ve ilişkide gerginlik ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin sorgulandığı bir araştırmada; 283 öğretmenden veriler toplanmıştır. Yönetimde etkinliğin tümleştiren, uzlaştıran ve ödün veren yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Yakın ilişkiden kaçınmanın tümleştiren, uzlaştıran ve ödün veren yönetim tarzları üzerinde negatif etkisinin bulunduğu; ilişkide gerginliğin tümleştiren yönetim tarzı üzerinde negatif etkisinin bulunduğu gözlenmiştir (Morris-Rothschild ve Brassard, 2006).

Öte yandan çatışma yönetim tarzları seçiminde kültürel özelliklerin de etkisi olduğu görülmektedir. Holt ve De Vore (2005) yaptıkları meta analitik araştırmalarında; kültür (bireyci/toplumcu), cinsiyet ve örgütsel rol (üst/ast/akran) ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkileri sorgulamıştır. Bireyci kültürün, toplumculardan daha fazla hükmeden yönetim tarzını kullandığı, toplumcuların ise bireycilerden daha fazla kaçınan, uzlaşan ve tümleştiren yönetim tarzını tercih ettiği belirlenmiştir. Her iki kültürde de uzlaşan tarza en çok kadınların eğilimli oldukları saptanmıştır. Erkeklerin ise üstlerine karşı hükmeden tarzı, kadınlardan daha fazla kullandıkları görülmüştür.

Tjosvold ve Sun (2002) 'un Çin'de 50 yönetici ve 35 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada; toplumcu gruplarda çatışmadan kaçınmanın, doğru yönetildiği takdirde kaliteli ilişkilerde faydalı olabileceği saptanmıştır. İlişki iyi sürdürüldüğünde, tarafların başarıma konusunda motivasyonu yüksek iken, karşılıklı güven ve saygı olduğunda çatışmalardan kaçınılabileceği ve yapıcı sonuçlara ulaşılabilceği ifade edilmiştir.

Japonya’da çalışan 173 katılımcı üzerinde yapılan bir araştırmada ise çatışma sorunları (kazan/kaybet, haklı/haksız, doğru/yanlış), kaygı çeşitleri (grup düzenleri, grup performansı, şahsi çıkarlar) ve çatışma çözüm stratejileri (işbirliği, meydan okuma, kaçınma) arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Sonuçta üç sorun boyutunun, kaygı çeşitlerine neden olduğu ve kaygı çeşitlerinin de farklı çatışma çözüm stratejilerini teşvik ettiği görülmüştür. Doğru/yanlış sorunlarının, bireylerin grup performansı için işbirlikçi stratejileri kullanmaya yönelttiği; haklı/haksız sorunlarının grup düzeni için meydan okuyucu çatışma çözme stratejilerine yönelttiği; kazan/kaybet sorunlarının ise şahsi çıkarlar için kaçınmacı çatışma çözüm stratejisine teşvik ettiği gözlenmiştir (Ohbuchi ve Suzuki, 2003).

Chan ve arkadaşlarının (2008) yaptıkları araştırmada 169 Çinli çalışandan veriler toplanmış ve amire güven, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Yöneticilerin işbirlikçi yönetim tarzının; çalışanların tatmini ve amire güven üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İsrail’de yapılan bir araştırmada ise 77 ar-ge grubundan veri toplanmış ve görev bağımlılığı, grupta özdeşleşme, işbirlikçi ve rekabetçi çatışma yönetim tarzları ile grup performansı arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Sonuçta grup performansının işbirlikçi tarz ile pozitif, rekabetçi tarz ile de negatif ilişkisinin olduğu gözlenmiştir. İşbirlikçi yönetim tarzının, görev bağımlılığı-grupta özdeşleşme ilişkisine aracılık ettiği saptanmıştır (Somech vd., 2009).

Kozan (2002)’in ülkemizde yaptığı bir araştırmada ise kamu ve özel kuruluşlardan 435 katılımcıdan veri toplanmış, kültür ve alt kültürlerin çatışma yönetim tarzlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada geleneksel kültür (ana kültür) yapısının altında üç alt kültür kümesi tanımlanmıştır: Güç peşindekiler (power seekers), eşitlikçiler (egalitarians), coşku ve heyecan arayanlar (stimulation seekers). Sonuçta gelenekselci ana kültüre sahip olanların kaçınan, güç peşindekilerin hükmeden ve eşitlikçilerin ödün veren yönetim tarzını tercih ettikleri saptanmıştır.

Ülkemizde kamu ve özel sektördeki 244 yönetici üzerinde yapılan araştırmada; yöneticilerin en çok tümleştiren, en az kaçınan yönetim tarzını benimsediği gözlenmiştir. Katılımcıların yaşı arttıkça tümleştiren yönetim tarzına eğilimlerinin arttığı; erkeklerin kadınlardan hem daha rekabetçi hem de daha fazla işbirlikçi olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi düşük olanların ise kaçınmacı olduğu ve eğitim düzeyi yükseldikçe çatışmalara meydan okuma eğiliminin arttığı tespit edilmiştir (Ma, Erkuş ve Tabak, 2010).

7. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ

Literatür incelemesi sonucunda çatışma yönetim tarzları ile lider-üye etkileşimi kalitesinin hem kuramsal hem de deneye dayalı olarak desteklendiği ve önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu çıktılardan iş tatmini, iş performansı, etkililik ve verimlilik gibi çıktılar üzerinde hem çatışma yönetim tarzlarının (Kunaviktukul vd., 2000; Rahim vd., 2001; De Dreu ve Van Vinien, 2001; Tjosvold vd., 2003; Van De Vliert vd., 2004; Chen vd., 2005; Chan vd., 2008; Almost vd., 2010) hem de lider-üye etkileşiminin (Dunegan vd., 1992; Erdoğan vd., 2004; Bauer vd., 2006; Liden vd., 2006; Pellegrini ve Scandura, 2006; Henderson vd., 2009; Walumbwa vd., 2009) pozitif etkiye sahip oldukları gözlenmiştir. Bu durumda ardıları itibariyle paralellik gösteren iki değişkenin birbiriyle ilişkili olabileceği sorusu akla gelmiştir. Ancak uluslararası literatür incelendiğinde, iki değişkene ait sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmüş, ulusal literatürde ise bu konuda yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Çatışma ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar incelendiğinde bu iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin sorgulandığı bazı araştırmalara rastlanmıştır. Örneğin Lau ve Cobb (2010: 910), ilişki çatışmaları, güven, üyelerin etkileşimi ve performans arasındaki ilişkiyi kapsayan bir model önerisinde bulunmuştur. Modelde ilişki çatışmalarının güven aracılığıyla üyeler (çalışma arkadaşları) arasındaki etkileşimi etkileyeceği ileri sürülmüştür. Sonuçta; çalışanların, ilişki çatışmasıyla karşılaştıklarında olumsuz yönde etkilenip tatminsizlik yaşayacağı ve ilişkiye dayalı güvenlerinin sarsılacağı belirtilmiştir. Bu durumda taraflar arasında

karşılıklı etkileşimden çok müzakere edilen (resmi) etkileşimin yaşanacağı ileri sürülmüştür. Benzer biçimde Lewicki (2006:110), taraflar arasındaki güvenin çatışmaların daha kolay ve etkin çözümüne katkı sağladığını ifade etmiştir.

Vecchio ve arkadaşları (2000: 182) ise kaliteli etkileşimde lider, astına destek ve yardımcı olurken; astın da buna karşılık daha fazla sorumluluk alıp yüksek performans sergileyebileceğini ileri sürmüştür. Buna göre karşılıklı etkileşimin zamanla gelişimiyle amaçlara bağlılık ve güven artmaktadır. Böylece ikili arasındaki etkileşimin kalitesi yükselerek, yöneticiyle ast arasındaki potansiyel çatışmalar azalmaktadır. Paglis ve Green (2002: 267), ikili ilişkiler kuvvetli olduğunda amirle çalışan arasındaki çatışmaların da düşük olduğunu saptamış ve etkili iletişim sonucunda yanlış anlama ve çatışmaların da azalabileceğini belirtmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi, lider-üye etkileşimi farklılaşması, ilişki çatışması ve çalışanların tutumları üzerine Avustralya'da yapılan araştırmada; çeşitli sektörlerde çalışanların oluşturduğu iki ayrı örneklemden veri toplanmıştır. Analiz sonucunda lider-üye etkileşiminin, ilişki çatışmasını negatif yönde etkilerken; lider-üye etkileşimi farklılaşmasının ilişki çatışmasını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Hooper ve Martin, 2008).

Landry ve Vandenberghe'nin Kanadalı 240 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada da lider-üye etkileşimi ile ilişki ve görev çatışmaları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada, lider-üye etkileşimi ile hem ilişki çatışmaları hem de görev çatışmaları arasında negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, sadece görev çatışmalarını negatif ve anlamlı olarak etkilediği; ilişki çatışmalarını ise anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Öte yandan çalışmada; tutumların çatışma üzerindeki etkilerine bakılmakla birlikte çatışmaların da tutumlar üzerinde etkilerinin olabileceği ifade edilmiştir (2009: 18-22).

Lider-üye etkileşiminin öncülleri açıklanırken vurgulandığı gibi etkileşimin oluşumunda; örgütsel koşulların, liderlik tarzının ve ikili arasındaki

ilişkinin belirleyiciliği ön plana çıkmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Hogg, 2004; Henderson vd., 2009). Eşitsizlik algısı ise çatışmaları körükleyerek yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir (Nelson, 2000: 43). Dolayısıyla örgütsel koşullarının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde liderin etkin rol oynaması beklenmektedir. Çatışma ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi destekleyici sonuçlara ulaşan Green (2008) ile Landry ve Vandenberghe (2009), çatışma yönetim tarzlarının etkilerinin de incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda, liderlerin başvurduğu yönetim tarzlarının, ikilinin lider-üye etkileşimi kalitesini etkileyebileceği düşünülmektedir.

Örneğin Çin'de faaliyet gösteren yabancı firmalarda yapılan bir araştırmada; çatışma yaklaşımları (işbirlikçi, rekabetçi, kaçınan) ile ilişki kalitesi ve üretkenlik arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Çalışmada; Japon yöneticilerin, çatışmalarda Amerikalı yöneticilerden daha fazla kaçınmacı olduğu saptanmıştır. Ayrıca Çinli çalışanların, her iki milliyetten yöneticilerle ilişki kalitelerinin aynı olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan Çinli çalışanların, Japon yöneticileriyle yaşadıkları çatışmalara; Amerikalılarla yaşadıkları çatışmalardan daha çok kaçınmacı yaklaştığı görülmüştür. Sonuçta işbirlikçi yaklaşımın, liderle kaliteli ilişkilerin oluşturulmasına ve çalışanların işlerinde daha verimli olmasını katkı sağladığı gözlenmiştir. Buna karşın rekabetçi veya kaçınmacı yaklaşım sergilendiğinde; ilişkilerin zayıfladığı ve verimliliğin düştüğü belirtilmiştir (Chen vd., 2005: 275).

Çin'de yapılan benzer bir araştırmada; çatışmaya işbirlikçi, rekabetçi, kaçınmacı yaklaşımlar, ilişki kalitesi, güven ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Çalışma sonucunda ilişki kalitesi ile işbirlikçi yaklaşım arasında pozitif; ilişki kalitesiyle rekabetçi ve kaçınan yaklaşımlar arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işbirlikçi yaklaşımın, ilişki kalitesini pozitif yönde etkilediği ve ilişki kalitesinin de güven ve işe bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Rekabetçi yaklaşım ilişki kalitesini negatif yönde etkilerken; kaçınan yaklaşımın ilişki kalitesi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Chen ve Tjosvold, 2007: 283).

Yukarıdaki araştırmaların dışında çatışma yönetim tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin direkt olarak sorgulandığı bir araştırmada; güvenlik ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu bir şirketin ABD’de çalışan 143 yönetici ve çalışandan veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda; *tümleştiren* yönetim tarzı ($r=.59$), *ödün veren* yönetim tarzı ($r=.36$) ve *uzlaşan* yönetim tarzı ($r=.34$) ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan *hükmeden* ($r= -.30$) ve *kaçınan* ($r= -.27$) çatışma yönetim tarzları ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında lider-üye etkileşimi kalitesi yüksek olan liderlerin genellikle çatışma yönetiminde tutarlı oldukları ve tek bir tarzı benimsedikleri görülmüştür. Çatışma yönetiminde bayanların ise daha çok uzlaşan ve ödün veren tarzlara başvurdukları anlaşılmıştır (Green, 2008).

Bahsedilen araştırmalardan hareketle; hem çatışma yönetim tarzlarının hem de lider-üye etkileşiminin birtakım örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkilerin birbiriyle uyumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, hem çatışma çeşitleriyle, hem de çatışma yönetim tarzlarıyla ilişkili olabileceğine yönelik çalışmalar olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda çatışma yönetim tarzları ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasında anlamlı ilişkinin olabileceği öngörülmüştür. Bununla birlikte çatışma yönetim tarzlarından tümleştiren, uzlaşan ve ödün veren davranışların lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde pozitif; rekabetçi ve kaçınmacı yaklaşımların ise etkileşim kalitesi üzerinde negatif etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

a. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, örgüt yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerine etkilerini incelemektir.

b. Araştırmanın Amacı

Örgütler için önemli hedeflerden birisi de etkililik ve verimliliğin yükseltilmesidir. Çatışma yönetim tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi, örgütsel etkililikle ilişkili iki ayrı olgudur. Örgütsel yaşamda kaçınılmaz olan çatışmaları etkin yönetebilen liderlerin, çalışanlarıyla kaliteli ilişkileri yaşayabileceği düşünülmektedir. Lider ve izleyiciler ile örgütsel etkililik arasında bir bağ olduğu göz önüne alındığında, liderlik süreci örgütlerin başarısı için vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla liderlik süreci ve liderle izleyicileri arasındaki ilişkinin kalitesini yükseltecek koşulların daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır.

c. Araştırmanın Önemi

İkinci bölümde belirtildiği gibi etkili olan çatışma yönetim tarzları koşullara ve kültürel özelliklere göre değişmektedir. Bireylerarası çatışmaların yapıcı veya yıkıcı sonuçlanması, onun nasıl yönetildiğiyle ilişkilidir. Öte yandan modern liderlik yaklaşımlarından biri olan lider-üye etkileşimi

kalitesinin yüksek olması ise arzulanan bir sonuçtur. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı yazılım sektöründe çatışma yönetim tarzlarından hangisinin yapıcı sonuçlara yol açtığı ve bu tarzların kaliteli etkileşime neden olup olmadığının sınıanmasının örgüt yöneticileri için yararlı olacağı düşünülmektedir. Böylece liderlere çatışmaları yönetirken öncelikle hangi tarzlara başvurmaları gerektiğiyle ilgili yol gösterilebileceği değerlendirilmektedir.

Uluslararası literatür taramasında, çatışma çeşitleri ve derecesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik birkaç çalışma olduğu gözlenmiştir. Ayrıca çatışma yönetim tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin direkt olarak sorgulandığı sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bahsedilen araştırmalarda sadece lider-üye etkileşimi ile çatışma veya çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelendiği; çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerinin ise sorgulanmadığı görülmüştür. Ulusal literatürde ise her iki değişkeni içeren herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla yazılım sektörü yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerine etkilerinin incelendiği bu çalışmanın, akademisyen ve uygulayıcılar için katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

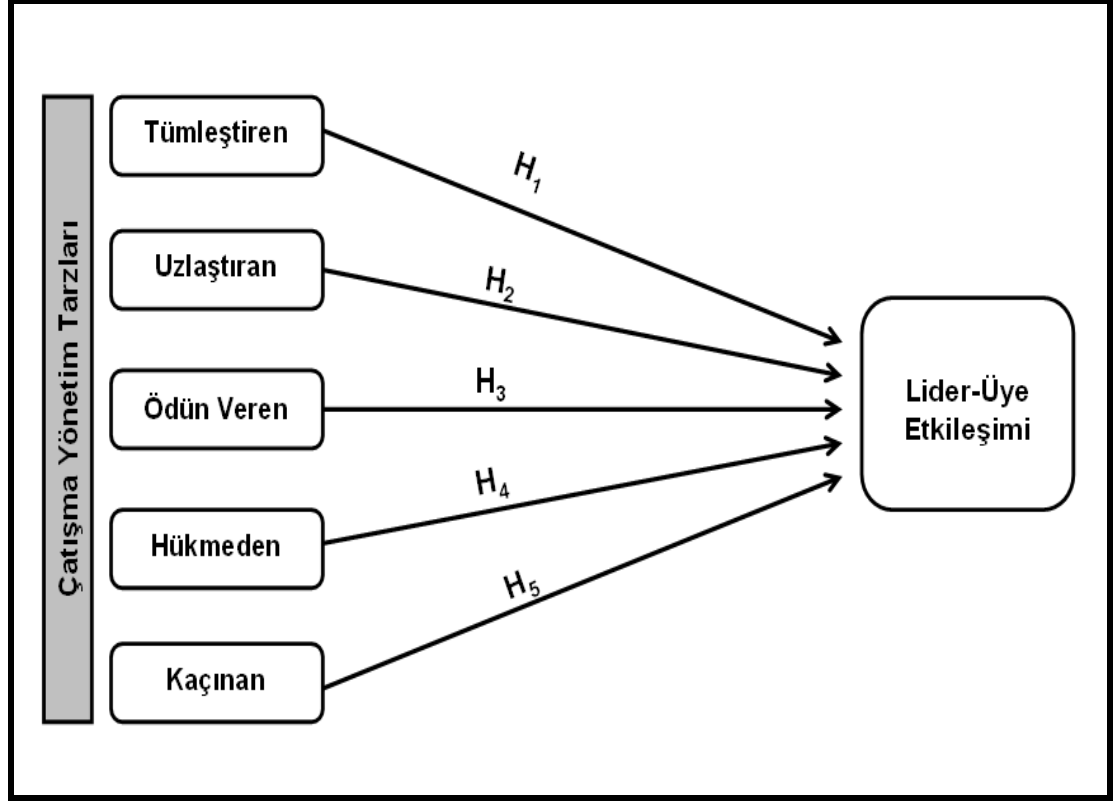
a. Çalışanların lider-üye etkileşim kaliteleri onların cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

b. Çalışanların yaşı ile lider-üye etkileşimi arasında ve çalışanların çalışma süreleriyle lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişki var mıdır?

c. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları lider-üye etkileşimi kalitesini etkilemekte midir?

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırmaya ait model Şekil-8’de gösterilmiştir:



Şekil-8: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şöyle geliştirilmiştir:

H₁: Tümleştiren yönetim tarzı, lider-üye etkileşimi kalitesini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Uzlaştıran yönetim tarzı, lider-üye etkileşimi kalitesini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Ödün veren yönetim tarzı, lider-üye etkileşimi kalitesini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Hükmeden yönetim tarzı, lider-üye etkileşimi kalitesini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: Kaçınan yönetim tarzı, lider-üye etkileşimi kalitesini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Daha önce ifade edildiği gibi lider-üye etkileşimi kalitesinin birçok öncülü bulunmaktadır. Bu çalışmada ise sadece çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi ile ilişkileri üzerine odaklanılmıştır. Lider-üye etkileşimi kalitesini etkileyebilecek diğer faktörlerin çalışma kapsamına alınmamış olmasının bir sınırlılık olduğu düşünülmektedir.

Araştırma safhasında veriler toplanırken yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim tarzları ile dikey ikililer arasındaki lider-üye etkileşimi kalitesinin ölçülmesinde sadece çalışanların algılarına başvurulmuş, amirlerin değerlendirmeleri alınmamıştır. Bu durumda veriler tek bir kaynaktan elde edildiğinden katılımcılar, düşünce ve tutumlarını birbirine uyumlu göstermeye çalışmış olabilir. Çalışmanın diğer bir sınırlılığı da araştırmanın tek bir örneklem olan yazılım sektöründe yapılmasıdır. Örneklem tek bir sektörden olduğundan, sonuçlar diğer sektörler için genellenemeyebilir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'daki yazılım sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 8 ayrı kuruluştaki çalışanlar arasında basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu firmalarda yaklaşık 1400 kişi çalışmaktadır (<http://www.ostim.org.tr>). Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 302 kişi olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 71). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır.

Gönderilen anketlerden 361'i geri dönmüş ve 345 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer (outliers) analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 17 adet veri seti analizden çıkartılmış

ve 328 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanların ortalama yaşının 31 olduğu (SS= 7,31) ve katılımcıların % 35'nin (114) kadın olduğu saptanmıştır. Katılımcılara ait diğer demografik bilgiler ise Tablo-4'de gösterilmiştir. İstatistikler incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun 21-30 yaşları arasında olduğu ve eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalışma sürelerinin çok uzun olmadığı ve ağırlıklı olarak 0-6 yıl arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo-4: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
17-20	11	3,4
21-30	179	54,6
31-40	103	31,4
41-50	33	10,1
51 ve Üstü	2	6
Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	12	3,7
Ortaokul	14	4,3
Lise	76	23,2
Lisans	190	57,9
Lisansüstü	36	11
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-3 Yıl	164	50
4-6 Yıl	88	26,8
7-10 Yıl	36	11
11-20 Yıl	33	10,1
21 Yıl ve Üstü	7	2,1

b. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, yöneticilerin dâhil olmadığı ve sadece çalışanlardan oluşan katılımcılara uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden ve toplam 47 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümde çatışma yönetim tarzlarını ölçmek üzere Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II) bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise lider-üye etkileşimini ölçmek üzere (LMX-12) ölçeği kullanılmıştır.

(1) Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II)

Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II), 28 sorudan oluşmaktadır (Rahim, 1983; Rahim ve Magner, 1995). Ülkemizde birçok çalışmada kullanılan bu ölçek, Türkçe'ye Kozan ve İlter (1994) tarafından çevrilmiştir. Beş adet çatışma yönetim tarzını ölçen anketin, yurt içinde ve yurt dışında en fazla kullanılan; güvenilirliği ve geçerliliği yüksek ölçeklerden biri olduğu tespit edilmiştir (Kozan ve İlter, 1994). Rahim (1983)'in farklı örneklemelerde yaptığı çalışmasında ölçeğin güvenilirliğinin tümleştiren boyutu için $\alpha = 0.83$, ödün veren boyutu için $\alpha = 0.81$, hükmeden boyutu için $\alpha = 0.76$, kaçınan boyutu için $\alpha = 0.79$ ve uzlaşan boyutu için $\alpha = 0.60$ olarak hesaplanmıştır. Rahim ve Magner (1995)'in ölçekle ilgili yaptıkları diğer bir araştırmada ise beş boyutlu modelin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analiziyle desteklenmiştir. Ölçekte; 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28'inci ifadeler *Tümleştiren*; 2, 10, 11, 13, 19, 24'üncü ifadeler *Ödün Veren*; 8, 9, 18, 21, 25'inci ifadeler *Hükmeden*; 3, 6, 16, 17, 26, 27'nci ifadeler *Kaçınan* ve 7, 14, 15, 20'nci ifadeler *Uzlaşan* çatışma yönetim tarzlarının ne ölçüde kullanıldığını ortaya koymaktadır. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

Çalışmada, ölçeğin örnekleme uygunluğu ve yapı geçerliğini sınamak üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği istatistiklerinden bir kısmı ile ilgili kriterler Tablo-5'de gösterilmiştir. Uyum iyiliği değerleri, önerilen modellerin elde edilen veriyi iyi

açıklayıp açıklamadığının göstergeleridir (Hu ve Bentler, 1999). Bu endekslerden Uyum İyiliği İndeksi (Goodness-of-Fit Index- GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index –AGFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Normlanmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index- NFI), Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi (Incremental Fit Index- IFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (Comparative Fit Index- CFI) 0 ile 1 arasında değerler almaktadırlar. Bu indekslerin 0'a yakın olması hiç uyumun olmadığını; 1'e yakın olması ise uyumun mükemmel olduğunu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004).

Tablo-5: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90

Diğer indekslerden biri olan Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) değerinin .05'in altında olması iyi uyum değerini ve .08 ve altındaki değerler ise kabul edilebilir uyum değerinin göstergesidir (Raykov ve Marcoulides, 2006; 47). Başlangıç uyum indeksi olan Ki-karenin serbestlik derecesine bölümüyle elde edilen oranın ise (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom- χ^2/df) 3'den küçük olması iyi bir uyumu, 5 veya altında olması ise kabul edilebilir bir uyumu işaret etmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 78; Meydan ve Şeşen, 2011: 32).

Bu çerçevede yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Örgütsel Çatışma Ölçeği için 4 ölçüm modeli önerilmiştir (Tablo-6). Bunlardan “Tek Faktörlü Model” de gözlenebilen tüm değişkenler (28 madde), tek bir faktör olarak “Genel Çatışma Yönetim Tarzları” üst değişkeni altında toplanarak model oluşturulmuştur. “Birinci Düzey Model” de, gözlenen değişkenler, ait oldukları

faktörlerle (çatışma yönetim tarzlarından biri) ilişkilendirilmiştir. “İlişkisiz Model”de ise gözlenen değişkenler, sadece ait oldukları faktörlerle ilişkilendirilmiş, bu beş faktör arasında herhangi bir bağlantı oluşturulmamıştır. Son olarak “İkinci Düzey Model”de, birinci düzey modelde oluşturulan yapı, bir üst değişken olan “Genel Çatışma Yönetim Tarzları” altında birleştirilmiştir.

Tablo-6: Rahim’in Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II) İçin Test Edilen Ölçüm Modellerinin Uyum Göstergeleri

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	3.80	.81	.76	.66	.71	.71	.09
Birinci Düzey Model	1.56	.94	.91	.94	.95	.95	.04
İkinci Düzey Model	2.85	.87	.83	.78	.81	.81	.08
İlişkisiz Model	3.96	.82	.78	.65	.70	.69	.10

Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçekten 8 adet soru (6, 11, 13, 17, 18, 19, 20 ve 22) çıkartılmasına karar verilmiştir. Böylece Tümlleştirilen, Ödün Veren, Hükmeden, Uzlaştıran ve Kaçınan boyutlarıyla beş faktörü içeren modelin yapısının korunduğu gözlenmiştir. Ayrıca modeldeki maddelerin faktör yüklerinin .44 ile .76 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Modellerin karşılaştırma tablosu incelendiğinde birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modellerin diğer iki modele göre veriye daha iyi bir uyum sağladığı görülmüştür. Çalışmada en iyi uyum değerlerine sahip olan birinci düzey çok faktörlü model kullanılmış ve uyum iyiliği ölçüm değerlerinin ($\chi^2/sd=1.56$, GFI=.94, AGFI=.91, TLI=.94, IFI=.95, CFI=.95, RMSEA=.04) iyi olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise yüksek olduğu ($\alpha= 0.80$) belirlenmiştir.

(2) Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12)

Lider-üye etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi (LMX-12) ölçeği

kullanılmıştır. Erdoğan ve arkadaşları tarafından Türkçeye çevrilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha = .94$ olduğu rapor edilmiştir (2004). Ayrıca Baş ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada ölçekteki boyutların Cronbach Alfa iç tutarlık katsayılarının .70 ile .92 arasında değer aldığını belirtmişlerdir (2010).

Ölçekte toplam 12 madde bulunmaktadır. Bu ifadelerin aritmetik ortalaması lider-üye etkileşim düzeyini göstermektedir. Ölçekte; 1, 2 ve 3'üncü ifadeler *Duygusal Etkileşim*; 4, 5 ve 6'ncı ifadeler *Sadakat*; 7, 8 ve 9'uncu ifadeler *Katkıda Bulunma*; 10, 11 ve 12'nci ifadeler ise *Mesleki Saygı* boyutunu ölçmektedir. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği için 4 ölçüm modeli önerilmiştir (Tablo-7). Bunlardan “Tek Faktörlü Model” de gözlenebilen tüm değişkenler (12 madde), tek bir faktör olarak “Genel Lider-Üye Etkileşimi” üst değişkeni altında toplanarak model oluşturulmuştur. “Birinci Düzey Model” de, gözlenen değişkenler, ait oldukları faktörlerle (Lider-Üye Etkileşimi alt boyutlarından biri) ilişkilendirilmiştir. “İlişkisiz Model”de ise gözlenen değişkenler, sadece ait oldukları faktörlerle ilişkilendirilmiş ve bu dört faktör arasında herhangi bir bağlantı oluşturulmamıştır. Son olarak “İkinci Düzey Model”de birinci düzey modelde oluşturulan yapı bir üst değişken olan “Genel Lider-Üye Etkileşimi” altında birleştirilmiştir.

Tablo-7: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği İçin Test Edilen Ölçüm Modellerinin Uyum Göstergeleri

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	10.39	.75	.63	.53	.62	.62	.17
Birinci Düzey Model	2.65	.94	.90	.92	.94	.94	.07
İkinci Düzey Model	2.41	.94	.91	.93	.95	.95	.07
İlişkisiz Model	6.74	.83	.75	.72	.77	.77	.13

Ölçüm modelleri incelendiğinde, veriye birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modellerinin diğer iki modele göre daha iyi bir uyum sağladığı görülmüştür. Bu durumda en iyi uyum değerlerine sahip olan ikinci düzey çok faktörlü model kullanılmış ve uyum iyiliği ölçüm değerlerinin ($X^2/sd=2.41$, $GFI=.94$, $AGFI=.91$, $TLI=.93$, $IFI=.95$, $CFI=.95$, $RMSEA=.07$) iyi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca maddelerin faktör yüklerinin .57 ile .86 arasında değiştiği ve ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise yüksek ($\alpha= 0.84$) olduğu tespit edilmiştir.

c. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin soruların olduğu bir form ile lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim tarzları değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Birleştirilmiş bu anket formu EK-A'da verilmiştir. Anket formları, ilgili kurumlardan alınan izin doğrultusunda, katılımcıların rastlantısal ve yansız olarak seçilerek, gönüllülük esasına göre doldurmaları sağlanmıştır.

ç. Verilerin Analizi

Veri toplama formu ile elde edilen veriler istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların lider-üye etkileşimi ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) yapılmıştır. Ayrıca bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ile hesap edilmiştir. Bağımsız değişken olan çatışma yönetim tarzlarının, bağımlı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerine etkisini saptamak için de basit doğrusal regresyon analizi ve yapısal eşitlikte regresyon modelinden faydalanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın esas amacı doğrultusunda, elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda, ilk kısımda araştırmadaki betimleyici istatistikler ile değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığının belirlenmesine yönelik analizlere yer verilmiştir. İkinci kısımda, demografik değişkenlere göre lider-üye etkileşimi değişkeninin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Üçüncü kısımda, değişkenler ve değişkenlere ait faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri sunulmuştur. Dördüncü ve son kısımda ise çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Çatışma yönetim tarzları ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinde yer alan her bir boyut için, o boyutu temsil eden maddelerin ortalaması alınarak ortalama puanlar oluşturulmuştur. İstatistiksel karşılaştırmalar, bu ortalama puanlar dikkate alınarak yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğine göre yüksek puan, bireyin lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çatışma yönetim tarzları ölçeğinde boyutlara ait yüksek puan ise sık kullanılan tarz/tarzlara yönelik algıları göstermektedir.

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER VE NORMAL DAĞILIM TESTİ

Araştırmada 328 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo-8'de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan çatışma yönetim tarzları ölçeğinde yer alan toplam yirmi sekiz madde, beş ayrı faktörle temsil edilen tarzların kullanımlarını gösterdiği için faktörlere ait aritmetik ortalamalar alınarak, bu değerler üzerinden analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan lider-üye etkileşimi kalitesi ise, on iki maddenin

aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

Tablo-8: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=328)

Değişkenler	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama ($\bar{x}$)	S. Sapma
Çatışma Yönetim Tarzları Toplam	2.50	4.60	3.68	0.38
Tümleştiren	1.83	5.00	3.85	0.56
Uzlaştıran	1.33	5.00	3.81	0.56
Ödün Veren	1.00	5.00	3.76	0.64
Hükmeden	1.00	4.75	3.22	0.73
Kaçınan	1.25	5.00	3.55	0.66
Lider-Üye Etkileşimi	2.67	5.00	3.93	0.48

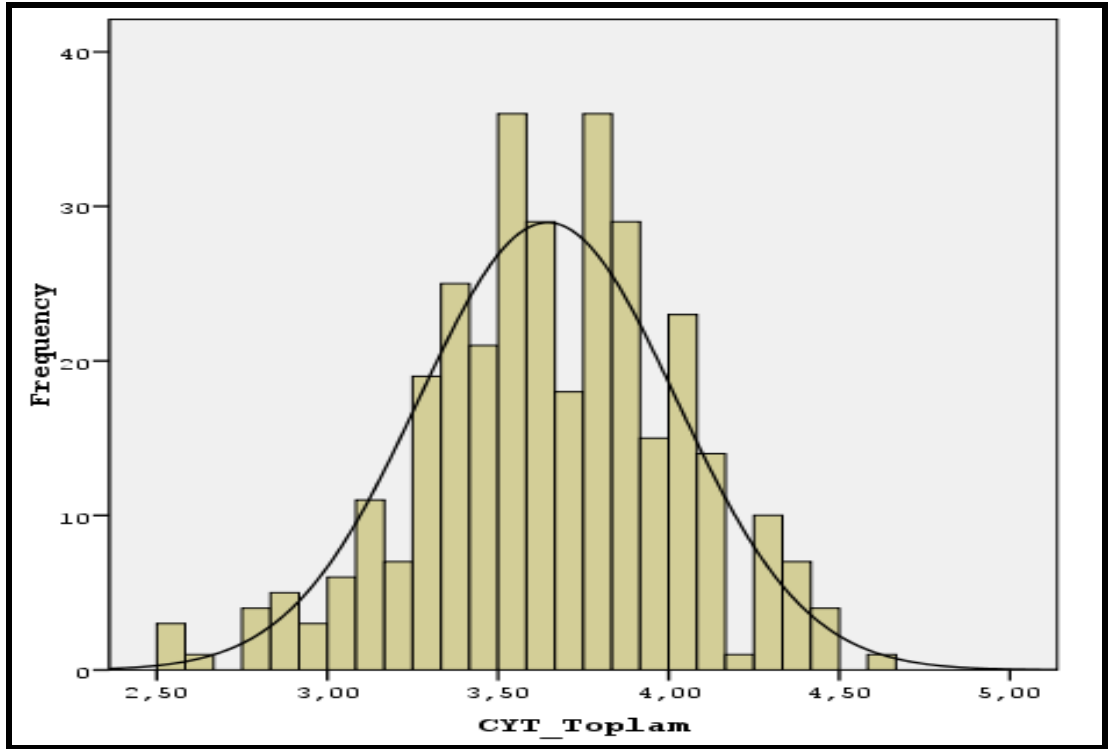
Bağımsız değişken olan çatışma yönetim tarzlarından en fazla puana sahip çatışma yönetim tarzının, tümleştiren yönetim tarzı ($\bar{x}$ =3.85; SS= 0.56) olduğu görülmüştür. Bu tarzlardan en düşük puanın ise hükmeden yönetim tarzına ($\bar{x}$ =3.22; SS= 0.73) ait olduğu gözlenmiştir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin en çok tümleştiren; en az hükmeden yönetim tarzını tercih ettikleri söylenebilir. Diğer taraftan bağımlı değişken olan lider-üye etkileşimi kalitesi ortalamasının ise yüksek olduğu ($\bar{x}$ =3.93; SS= 0.48) belirlenmiştir.

Parametrik analiz testlerinin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılıma uyması gerektiğinden değişkenler arası ilişkileri analiz etmeden önce her iki değişkene ait normal dağılıma uygunluk testi yapılmıştır. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 191). Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık

değerlerinin kendi standart hatalarına bölünmeleri sonucu değerlerin -1.96 ile +1.96 arasında çıkması ve Kolmogorov-Smirnov testi anlamlılık seviyesinin %5 'ten büyük olması durumunda verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Kalaycı, 2006: 7). Bu çerçevede her iki değişkenin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş, Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve normal dağılım histogramı çizilmiştir.

Çatışma yönetim tarzlarına ait verilerin analizi sonucunda basıklık (kurtosis) değerinin 0.222 ve standart hatanın 0.268 olduğu; çarpıklık (skewness) değerinin ise -0.260 ve standart hatanın 0.135 olduğu saptanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testinin ise anlamsız ($p>0.05$) olduğu görülmüştür. Bu kapsamda çatışma yönetim tarzlarına ait verilerin normal dağılıma uyduğu sonucuna ulaşılmıştır (Grafik-1).

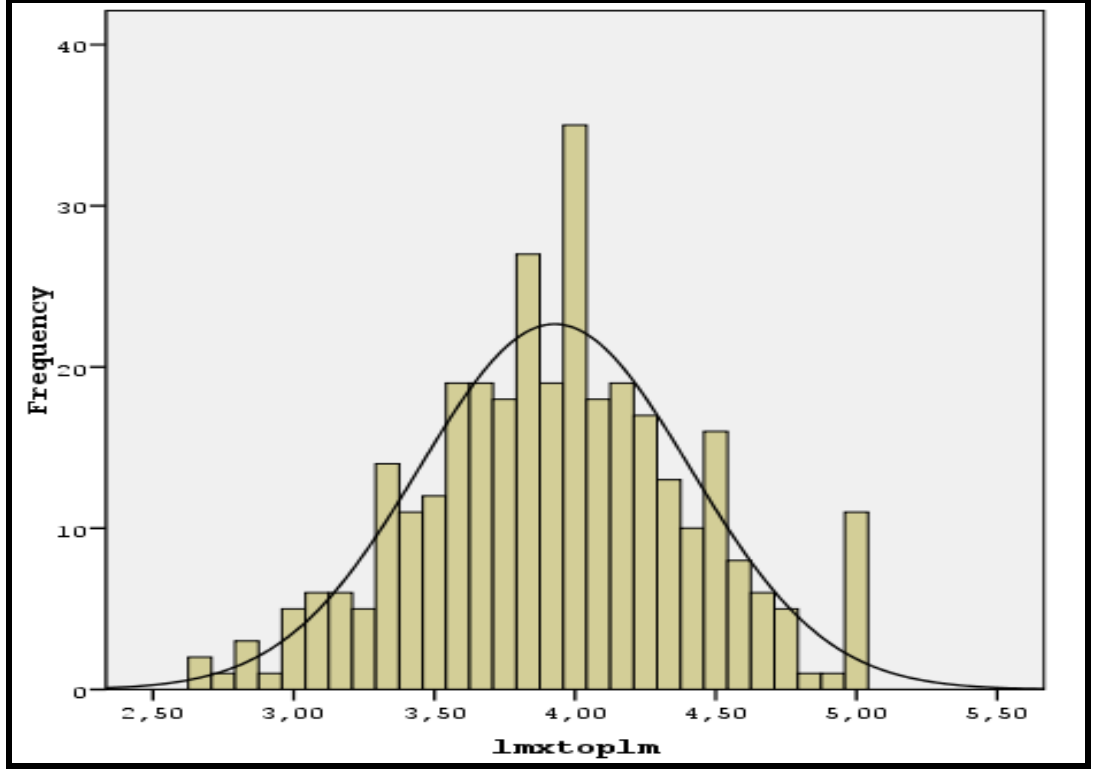
Grafik-1: Çatışma Yönetim Tarzlarına Ait Veriler



Lider-üye etkileşimine ait veriler analiz edildiğinde ise basıklık (kurtosis) değerinin -0.118 ve standart hatanın 0.268 olduğu; çarpıklık (skewness) değerinin -0.08 ve standart hatanın 0.135 olduğu saptanmıştır.

Kolmogorov-Smirnov testinin ise anlamsız ($p>0.05$) olduğu görülmüştür. Bu durumda lider-üye etkileşimine ait verilerin de normal dağılıma uyduğu sonucuna ulaşılmıştır (Grafik-2).

Grafik-2: Lider-Üye Etkileşimine Ait Veriler



2. DEĞİŞKENLERİN DEMOGRAFİK VERİLERE GÖRE DURUMU

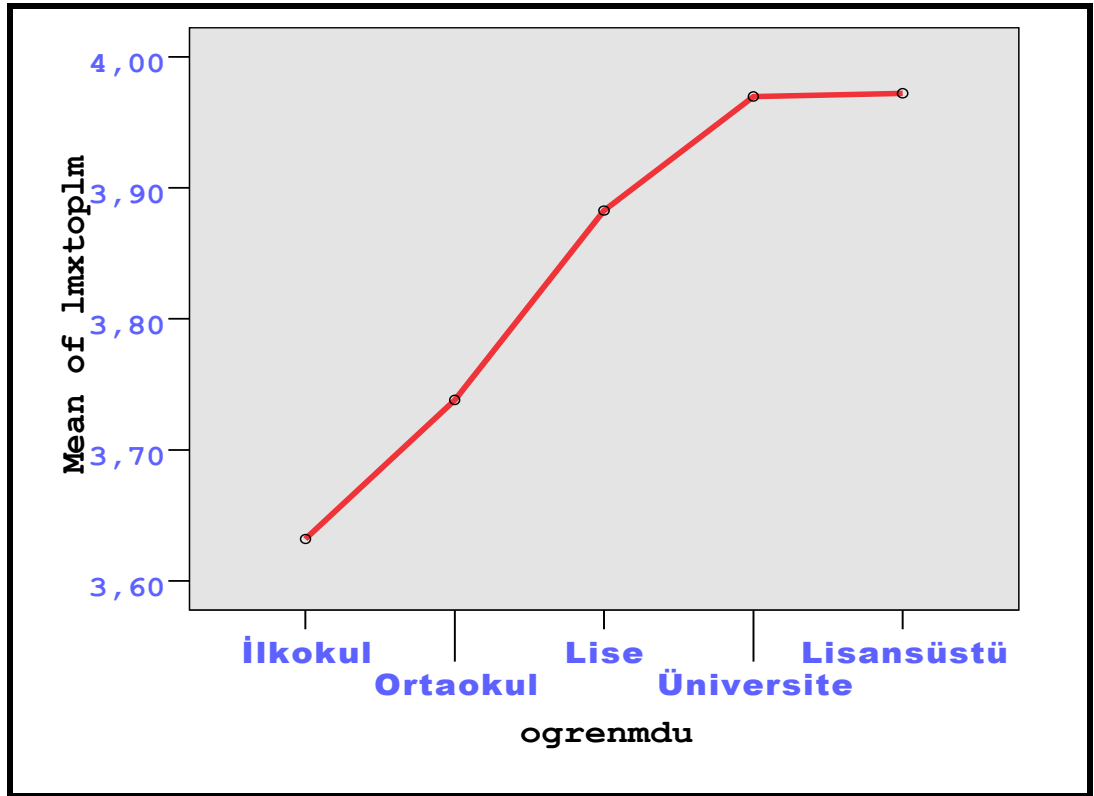
Araştırmada lider-üye etkileşiminin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Çalışanların yaş ve çalışma süresi ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişkiler ise üçüncü kısımda sorgulanmıştır.

Lider-üye etkileşiminin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo-9) kadınların ve erkeklerin lider-üye etkileşimi kalitesi ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır [$t(326)= 1,86$; $p>0.05$].

Tablo-9: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	F	Sd	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	Kadın	114	3,99	,165	326	1,86	0,064
	Erkek	214	3,89				

Lider-üye etkileşim düzeylerinin diğer bir demografik değişken olan katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği sorgulamak üzere gruplar karşılaştırılmıştır. Bunun için öncelikle eğitim seviyesine göre grupların lider-üye etkileşimi ortalamaları incelenmiş ve bu ortalamalara ait grafik çizilmiştir (Grafik-3).



Grafik-3: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeyleri

Grafikte görüldüğü gibi katılımcıların eğitim seviyeleri arttıkça lider-üye etkileşim düzeylerinin de yükseldiği anlaşılmıştır. Bahsedilen değişimin (farklılığın) anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA

analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe, lider-üye etkileşimi ortalamalarının da yükseldiği hem ortalama puanlardan hem de ortalama eğrisinden gözlense de ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçlarına göre (Tablo-10) çalışanların lider-üye etkileşimi algılamaları ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmıştır ($F=2,320$, $p>0.05$).

Tablo-10: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort	F	p
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplararası	2,114	4	,529	2,320	0,057
	Gruplariçi	73,576	323	,228		
	Toplam	75,690	327			

3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo-11). Analiz sonucunda; demografik özelliklerden katılımcıların yaşının hem çatışma yönetim tarzları ile hem de lider-üye etkileşimi ile anlamlı ilişki içerisinde olmadığı saptanmıştır. Benzer biçimde katılımcıların çalışma süresi ile diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Dolayısıyla katılımcıların yaş ve çalışma süreleri ile lider-üye etkileşim seviyeleri arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür.

Çatışma yönetim tarzlarının kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde tüm alt boyutların birbiriyle anlamlı ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda en güçlü pozitif ilişkilerin tümleştiren yönetim tarzı ile uzlaşan ($r=.64$, $p<.01$) ve tümleştiren yönetim tarzı ile ödün veren yönetim tarzı ($r=.58$, $p<.01$) arasındaki ilişkiler olduğu saptanmıştır. Öte yandan hükmeden yönetim tarzı ile tümleştiren ($r= -.24$, $p<.01$), uzlaşan ($r= -.18$, $p<.01$) ve ödün veren ($r= -.16$, $p<.01$) yönetim tarzları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-11: Değişkenlerin Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

<i>Değişkenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S. Sapma</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1.Yaş	31.00	7.31	-							
2.Çalışma Süresi	5.25	5.11	.71**	-						
3.Tümleştiren Yönetim Tarzı	3.85	0.56	.05	.03	-					
4.Uzlaşan Yönetim Tarzı	3.81	0.56	.02	-.01	.64**	-				
5.Ödün Veren Yönetim Tarzı	3.76	0.64	.03	.02	.58**	.46**	-			
6.Hükmeden Yönetim Tarzı	3.22	0.73	-.02	-.01	-.24**	-.18**	-.16**	-		
7.Kaçınan Yönetim Tarzı	3.55	0.66	.08	.05	.32**	.38**	.29**	.12**	-	
8.Lider-Üye Etkileşimi	3.93	0.48	.01	.02	.60**	.41**	.54**	-.08	.29**	-

** $p < .01$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; lider-üye etkileşimi ile dört çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Bu kapsamda lider-üye etkileşimi ile tümleştiren ($r=.60, p<.01$), ödün veren ($r=.54, p<.01$) ve uzlaşan ($r=.41, p<.01$) çatışma yönetim tarzları arasında orta seviyede ve pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ile arasında en zayıf ilişkiye sahip faktörün ise kaçınan yönetim tarzı ($r=.29, p<.01$) olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan çatışma yönetim tarzlarından hükmeden çatışma yönetim tarzı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişki olmamakla birlikte ilişki katsayısının ters yönlü olduğu görülmüştür ($r= -.08, p>.05$). Sonuç olarak çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerinin sorgulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİ YORDAYAN DEĞİŞKENLER

Çalışmanın bu kısmında çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerine etkilerini belirlemek ve sebep sonuç ilişkisini sınamak amacıyla yapılan regresyon analizlerine yer verilmiştir. Bu kapsamda çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemek üzere öncelikle çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve daha sonra yapısal regresyon modellemesi yapılarak sonuçları açıklanmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon modelini oluştururken değişken ekleme (forward selection) metodu uygulanmıştır. Değişken ekleme metodunda bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenle olan korelasyon katsayılarına göre modele sırayla sokulmaktadır. Böylece modeli önemli derecede etkilemeyen değişkenler modelden çıkartılarak bulgular yorumlanabilmektedir (Kalaycı, 2006: 260). Bu yüzden bağımsız değişkenler olan tümleştiren, ödün veren, uzlaşan, kaçınan ve hükmeden çatışma yönetim tarzları, sırasıyla korelasyon katsayılarına göre modele dahil edilmiştir. Analiz yapılırken otokorelasyonun var olup olmadığı test edilmelidir. 0 ile 4 puan arasında değer alan Durbin Watson

analiz sonucunun yaklaşık 2 civarında olması, otokorelasyon olmadığının göstergesidir (Freund vd., 2006: 166). Yapılan analiz sonucunda tüm modele ait Durbin Watson değeri 1,4 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı kanaatine varılmıştır.

Tablo-12’de görüldüğü üzere birinci modelde çatışma yönetim tarzlarından sadece tümleştiren yönetim tarzı bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinde yapılan Anova testi sonuçlarına göre ilk modelin anlamlı olduğu gözlenmiştir ($F=180.25$, $p<.001$). Dolayısıyla modeldeki tümleştiren yönetim tarzının, lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta= .60$, $p< .001$). Bu aşamada lider-üye etkileşimine ilişkin varyansın % 36’ sının açıklandığı belirlenmiştir.

İkinci aşamada modele ödün veren yönetim tarzı dâhil edilmiştir. Anova testi sonuçlarına göre ikinci modelin anlamlı olduğu gözlenmiştir ($F=113.79$, $p<.001$). Bunun yanında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının anlaşılması için de tolerans değerleri ile varyans büyütme faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) değerleri incelenmiştir. Bunlardan tolerans değeri .20 ve üstünde, varyans büyütme faktörü ise (VIF) ise 10’un altında olmalıdır (Cohen vd., 2003: 424). Yapılan analiz sonucunda; tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzlarına ait tolerans değeri .66 ve varyans büyütme faktörü (VIF) değeri ise 1.51 olduğundan modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Bu aşamada tümleştiren yönetim tarzının ($\beta= .428$, $p< .001$) yanında ödün veren yönetim tarzının da ($\beta= .290$, $p< .001$) lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca modelde tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzları tarafından lider-üye etkileşimindeki değişimin %41’inin açıklandığı saptanmıştır.

Tablo-12: Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.
1. Model			.60	.36	.36	180.25***
Tümleştiren Çatışma Yönetim Tarzı	.60	13.43 ***				
2. Model			.64	.41	.06	113.79***
Tümleştiren Çatışma Yönetim Tarzı	.43	8.18 ***				
Ödün Veren Çatışma Yönetim Tarzı	.29	5.55 ***				
3. Model			.64	.41	.001	75.65***
Tümleştiren Çatışma Yönetim Tarzı	.42	6.89 ***				
Ödün Veren Çatışma Yönetim Tarzı	.29	5.47 ***				
Uzlaşan Çatışma Yönetim Tarzı	.01	0.196				
4. Model			.65	.42	.006	57.88***
Tümleştiren Çatışma Yönetim Tarzı	.42	6.80 ***				
Ödün Veren Çatışma Yönetim Tarzı	.28	5.26 ***				
Uzlaşan Çatışma Yönetim Tarzı	-.01	-.194				
Kaçınan Çatışma Yönetim Tarzı	.08	1.76				
5. Model			.65	.42	.003	46.70***
Tümleştiren Çatışma Yönetim Tarzı	.43	6.91 ***				
Ödün Veren Çatışma Yönetim Tarzı	.28	5.31 ***				
Uzlaşan Çatışma Yönetim Tarzı	-.01	-.094				
Kaçınan Çatışma Yönetim Tarzı	.07	1.43				
Hükmeden Çatışma Yönetim Tarzı	.06	1.25				

*** $p < .001$

Üçüncü aşamada uzlaşan çatışma yönetim tarzı modele dahil edilmiştir. Anova testi sonuçlarına göre üçüncü modelin anlamlı olduğu gözlenmiştir ($F=75.65$, $p<.001$). Modelde bağımsız değişkenlere ait en düşük tolerans değeri .49 ve en yüksek varyans büyütme faktörü (VIF) değeri ise 2.06 olduğundan modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Tabloda görüldüğü gibi lider-üye etkileşimi üzerinde sadece tümleştiren ($\beta= .422$, $p<.001$) ve ödün veren ($\beta= .289$, $p<.001$) yönetim tarzlarının pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüş; uzlaşan yönetim tarzının ise ($\beta= .011$, $p>.05$) anlamlı etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca modelde lider-üye etkileşimindeki değişimin sabit kaldığı ve bağımsız değişkenler tarafından varyansın % 41'inin açıklandığı belirlenmiştir.

Dördüncü aşamada kaçınan çatışma yönetim tarzı modele dâhil edilmiştir. Anova testi sonuçlarına göre bu modelin de anlamlı olduğu gözlenmiştir ($F=57.88$, $p<.001$). Modelde bağımsız değişkenlere ait en düşük tolerans değeri .48 ve en yüksek varyans büyütme faktörü (VIF) değeri ise 2.07 olduğundan modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Üçüncü modelde olduğu gibi burada da lider-üye etkileşimi üzerinde sadece tümleştiren ($\beta= .415$, $p<.001$) ve ödün veren ($\beta= .279$, $p<.001$) yönetim tarzlarının pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüş; kaçınan ($\beta= .082$, $p>.05$) ve uzlaşan yönetim tarzının ise ($\beta= -.011$, $p>.05$) anlamlı etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Bu modelde lider-üye etkileşimindeki değişimin bir puan yükseldiği ve bağımsız değişkenler tarafından varyansın %42'sinin açıklandığı tespit edilmiştir.

Beşinci ve son aşamada hükmeden çatışma yönetim tarzı modele dâhil edilmiştir. Anova testi sonuçlarına göre bu modelin de anlamlı olduğu gözlenmiştir ($F=46.70$, $p<.001$). Bağımsız değişkenlere ait en düşük tolerans değeri .47 ve en yüksek varyans büyütme faktörü (VIF) değeri ise 2.13 olduğundan modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Üçüncü ve dördüncü modelde olduğu gibi burada da lider-üye etkileşimi

üzerinde sadece tümleştiren ($\beta = .428, p < .001$) ve ödün veren ($\beta = .282, p < .001$) yönetim tarzlarının pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Kaçınan ($\beta = .068, p > .05$), uzlaşan ($\beta = -.005, p > .05$) ve hükmeden yönetim tarzının ise ($\beta = .056, p > .05$) lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Son modelde de lider-üye etkileşimindeki değişimin sabit kaldığı ve bağımsız değişkenler tarafından varyansın %42'sinin açıklandığı tespit edilmiştir.

Öte yandan yukarıdaki tabloda rapor edilen standardize beta değerleri, bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir. En yüksek beta değerine sahip değişken, görece en önemli değişken olarak tanımlanmaktadır (Kalaycı, 2006: 269). Bu bağlamda sırasıyla tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzlarının sık kullanımının, lider-üye etkileşimi kalitesini olumlu yönde arttırdığı ifade edilebilir.

5. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Araştırmanın amacı, örgüt yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarının, izleyicileriyle yaşadıkları lider-üye etkileşimi düzeyini ne derece etkilediğini ortaya koymaktır. Literatürde bu iki değişkenle ilgili sınırlı araştırma yapıldığı ve bu çalışmalarda, sebep sonuç ilişkisinden çok ilişkilere odaklandığı gözlenmiştir. Bu yüzden çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelerken doğrusal regresyonun yanında yapısal eşitlik modelinin de incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Yapısal eşitlik modellerinden biri olan yapısal regresyon modeli, gözlemlenen ve gizli değişkenleri aynı anda içerebilen modellerdir. Bu modeller, aralarındaki etkileşimin bilinmediği değişkenler arasındaki ilişkilerin keşfedilmesine yardımcı olmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2010: 121).

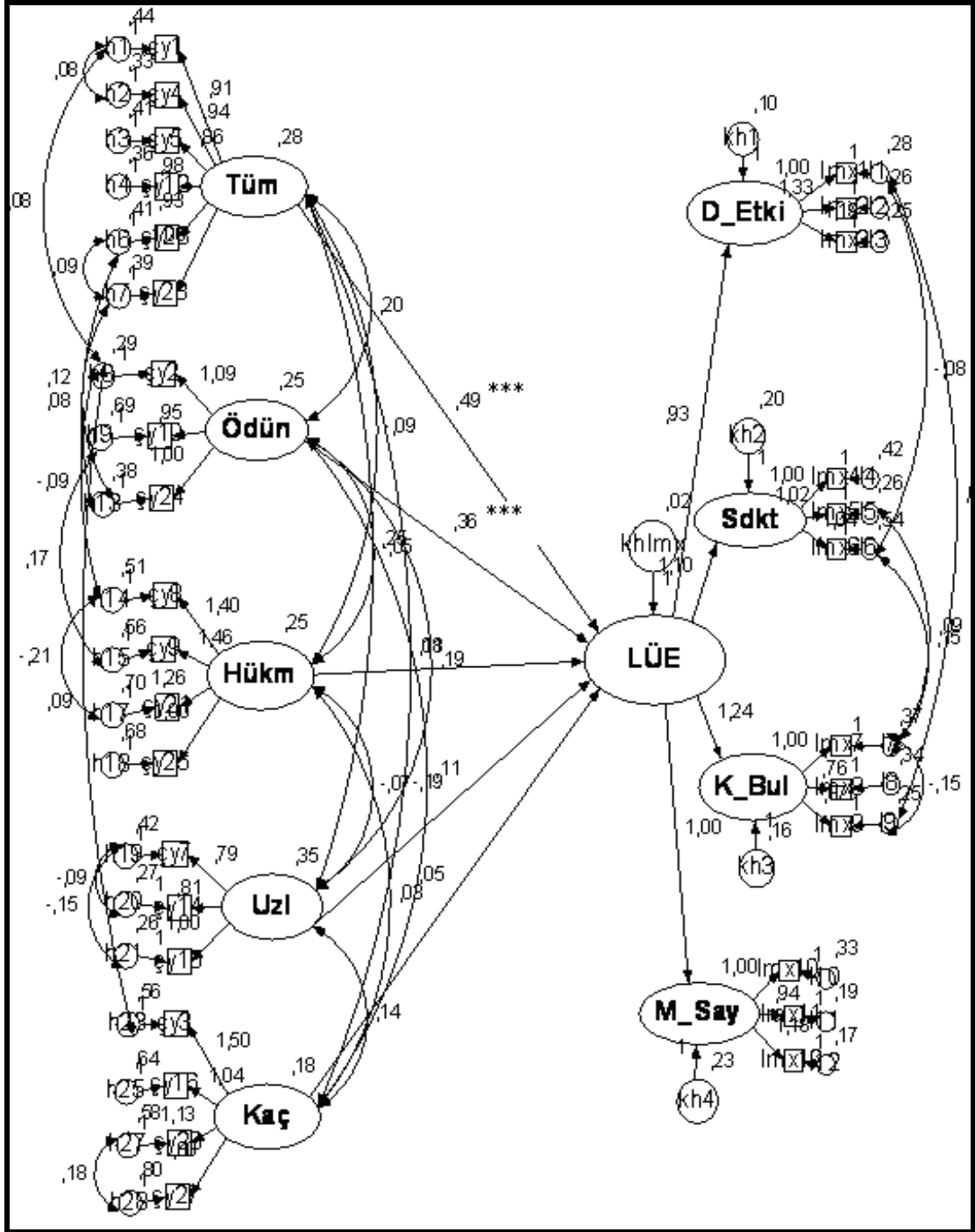
Analiz yapılırken öncelikle önerilen modelin tamamıyla kabul edilmesi gerekmektedir. Bunun için de uyum iyiliği değerlerinin gerekli kriterleri karşılaması gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri incelendikten sonra modelde birtakım düzeltmeler (modifikasyon) yapılarak model geliştirilmelidir (Byrne, 2010: 140). Düzeltmelerin yapılması için modifikasyon indeksleri incelenmelidir. Modifikasyon indeksleri, modelde öngörülemez hata terimleri arasındaki kovaryansları göstermektedir (Parkes, 2009: 33).

İncelenen modelde iyileştirmeler; parametrelerden ilişkisiz olanların ilişkilendirilmesi ya da bazı ilişkilerin çıkartılması suretiyle yapılmaktadır (Hoyle, 1995: 8). Bu düzeltmelerin yapılması sonucunda ki kare (χ^2) değeri azaltılarak model geliştirilmiş olmaktadır (Arbuckle, 2007: 107). Bu aşamada model test edildiğinde elde edilen değerler iyi uyumu işaret ediyorsa değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının değerlendirilmesi aşamasına geçilebilmektedir (Cengiz ve Kırkbir, 2007: 30). Bu çerçevede araştırmada yapılan düzeltmelerle en iyi uyumu sağlayacak modele ulaşılmaya çalışılmıştır (Tablo-13).

Tablo-13: Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Seçilen En İyi Uyum Modeli	1.58	.89	.86	.91	.93	.93	.04

Tabloda görüldüğü gibi modifikasyon düzeltmeleri sonrası oluşan model test edildiğinde elde edilen değerler, modelin yeterli uyum sağladığını göstermektedir. Geliştirilen model, bu haliyle kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan modeldeki regresyon ağırlıkları ve yolların anlamlılık seviyeleri incelenmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri kapsayan model, Şekil-9'da gösterilmiştir.



*** $p < .001$

Şekil-9: Modifikasyon Düzeltmeleri Sonrasında Oluşturulan Model

Sonuç olarak, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından dördünün (tümleştiren, ödün veren, uzlaşan ve kaçınan) lider-üye etkileşimi ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Ancak yapılan regresyon analizleri neticesinde, bu tarzlardan sadece ikisinin anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle yöneticilerin tümleştiren ve ödün veren çatışma yönetim tarzlarının kullanılması sonucunda, lider-üye etkileşim kalitesinin pozitif yönde etkilendiği kabul edilmiştir. Bu kapsamda yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen bulgular, daha önce yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarıyla da örtüşmüştür. Dolayısıyla araştırmada kurgulanan beş adet hipotezden ikisi (Hipotez₁ ve Hipotez₃) istatistiksel olarak desteklenmiştir (Tablo-14).

Tablo-14: Modeldeki Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Hipotez		Standardize β	Standart Hata	Sonuç
H₁: Tümleştiren Tarz Lider-Üye Etkileşimi	→	,489***	,145	Desteklendi
H₂: Uzlaşan Tarz Lider-Üye Etkileşimi	→	-,189	,098	<i>Desteklenmedi</i>
H₃: Ödün Veren Tarz Lider-Üye Etkileşimi	→	,357***	,106	Desteklendi
H₄: Hükmeden Tarz Lider-Üye Etkileşimi	→	,084	,056	<i>Desteklenmedi</i>
H₅: Kaçınan Tarz Lider-Üye Etkileşimi	→	,045	,091	<i>Desteklenmedi</i>

*** $p < .001$

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular, ilgili literatür kapsamında tartışılmıştır. Ayrıca örgüt ve yöneticilere yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur. Bununla birlikte araştırmanın sınırlılıkları açıklanmış, gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1. BAĞIMSIZ VE BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Katılımcıların bağımsız değişken olan çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili algıları incelendiğinde; örnekleme ait yöneticilerin en çok tümleştiren yönetim tarzını ($\bar{x}=3.85$) tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo-8). Çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili batılı kültürlerde yapılan araştırmalarda yöneticilerin genellikle tümleştiren yönetim tarzını tercih ettikleri (Rahim, 1986; Hatfield ve Hatfield, 1995; Cornille vd., 1999; Friedman vd., 2000; Jordan ve Troth, 2004; Morris-Rothschild ve Brassard, 2006) görülmüştür. Benzer biçimde topluluğu kültürlerde yapılan araştırmalarda da tümleştiren yönetim tarzının baskın olduğu gözlenmiştir (Kozan ve Ergin, 1999; Chen, Liu ve Tjosvold, 2005; Chou ve Yeh, 2007; Chan vd., 2008; Kantek ve Gezer, 2009; Ma, Erkuş ve Tabak, 2010). Buna karşın Morrison (2008), en az tümleştiren yönetim tarzının, en çok ödün veren yönetim tarzının kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır. Lee (2002) ise astlara karşı en çok hükmedici tarzın tercih edildiğini belirtmiştir. Bu noktada bahsedilen iki çalışma dışında literatürdeki araştırmaların büyük bir çoğunluğunun, tümleştiren yönetim tarzının önemini vurguladığı söylenebilir.

Çatışma yönetim tarzlarından en az tercih edilen yöntemle ilgili bulgular incelendiğinde ise yöneticilerin, en az hükmeden yönetim tarzını ($\bar{x}=3.22$)

kullandıkları görülmüştür. Yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlar çeşitlilik göstermekle birlikte bazı çalışmalarda en az başvurulmuş tarz olarak hükmeden yönetim tarzının belirlendiği gözlenmiştir (Friedman vd., 2000; Morris-Rothschild ve Brassard, 2006). Ülkemizde yapılan bazı araştırmalarda da benzer biçimde en az tercih edilen tarzın hükmeden yönetim tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özmen, 1997; Karataş, 2007). Yine de en az başvurulmuş çatışma yönetim tarzıyla ilgili farklı bulgulara ulaşan çalışmaların olduğu ve bunların da birbirine paralel olmadığı söylenebilir (Kozan ve Ergin, 1999; Lee, 2002; Acar, 2006; Erkuş ve Tabak, 2009). Bu farklılığın toplumsal ve örgütsel kültürden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların lider-üye etkileşimi kalitesi incelendiğinde ise lider-üye etkileşim puanlarının oldukça yüksek olduğu ($\bar{x}=3.93$) görülmektedir. Elde edilen bu bulgu sonucunda çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin yüksek kaliteye sahip olduğu; ikililer arasındaki güven, saygı ve samimiyetin söz konusu olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak çalışmanın yapıldığı örnekleme ait yöneticilerin, işbirlikçi ve kazan-kazan yaklaşımı çerçevesinde tümleştiren yönetim tarzını daha çok tercih ederken; güç kullanımına dayalı, rekabetçi ve kazan-kaybet yaklaşımı çerçevesindeki hükmeden yönetim tarzını asgari düzeyde kullanmaları dikkat çekicidir. Kolektivist bir kültüre sahip olan toplumumuzda (Hofstede, 2001; Paşa vd., 2001) grup bütünlüğü ve ilişkilerin sürdürülmesi önem arz etmektedir (Erdoğan ve Liden, 2006). Bu yüzden bireyci toplumlarda rekabetçilik ön plana çıkarken, ülkemizdeki gibi kolektivist toplumlarda işbirliğine dayalı çatışma yönetim tarzları tercih edilmektedir (Tjosvold ve Sun, 2002; Holt ve De Vore, 2005; Komarraju vd., 2008; Tsai ve Chi, 2009). Bununla birlikte çalışmanın yapıldığı örneklemin ağırlıklı olarak eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluştuğu ve görevlerin başarılmaları için örneklemdaki her bireyin uzmanlığına ve desteğine ihtiyaç olduğu göz önüne alındığında, bu sonuçların sürpriz olmadığı söylenebilir.

2.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Araştırmada lider-üye etkileşimi üzerinde rolü olabileceği düşünülen demografik değişkenlerin etkisini belirlemek üzere, t-testleri, korelasyon analizleri ve tek yönlü ANOVA testleri yapılmıştır. Yapılan analizlerde, çalışanların lider-üye etkileşimi düzeylerinin genel olarak cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre önemli farklılıklar göstermediği görülmüştür (Tablo-9 ve Tablo-10). Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, çoğu araştırmada benzer sonuçlara ulaşıldığı (Liden vd., 1993; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Gürpınar, 2006; Tepper vd., 2006; Johnson vd., 2009; Kaşlı, 2009; Walumbwa vd., 2009) tespit edilmiştir. Öte yandan Cevrioğlu (2007), bireylerin cinsiyeti ile lider-üye etkileşimi arasında farklılık olduğunu ve erkeklerin lider-üye etkileşimi kalitesinin kadınlardan daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Diğer demografik değişkenlerden katılımcıların yaş ve çalışma süreleri analiz edildiğinde ise; lider-üye etkileşimi seviyeleri ile bu değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır (Tablo-11). Bu sonuçlar, literatürdeki bazı araştırmalarla (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Gürpınar, 2006; Cevrioğlu, 2007; Johnson vd., 2009; Walumbwa vd., 2009) uyumludur. Buna karşın Tepper ve arkadaşları (2006), hem bireylerin yaşı hem de çalışma süreleri ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaşlı (2009) ise lider-üye etkileşimi ile bireylerin yaşı arasında anlamlı farklılık olduğunu ve yaşlıların lider-üye etkileşiminin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bu bağlamda demografik değişkenlerle ilgili bulguların literatürdeki araştırmaların çoğunluğuyla uyumlu olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle demografik değişkenlerden; bireylerin cinsiyeti, eğitim düzeyleri, yaş ve çalışma sürelerinin, lider-üye etkileşim kalitesi için belirleyici bir unsur olmadığı ifade edilebilir.

3. ÇALIŞMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ELDE EDİLEN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Araştırmanın hipotezleri test edilmeden önce değişkenler arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Çatışma yönetim tarzları alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri incelendiğinde; alt boyutların tümünün birbiriyle anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bunlardan en güçlü pozitif ilişkilerin tümleştiren yönetim tarzı ile uzlaşan yönetim tarzı ve tümleştiren yönetim tarzı ile ödün veren yönetim tarzı arasındaki ilişkiler olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan hükmeden yönetim tarzının tümleştiren, uzlaşan ve ödün veren yönetim tarzlarıyla negatif ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir (Tablo-11). Literatürde bu konuyla ilgili elde edilen bulgular ise farklılık göstermektedir. Çeşitliliğin kaynağı olarak, sektörel ve kültürel farklılıkların yanında, örgütün yazılı ve sözlü normları, örgüt içi iletişim, terfi ve ücret politikaları gibi değişkenlerin olası etkileri de söz konusu olabilmektedir.

Örneğin Erkuş (2008) ve Su'udy (2009) tümleştiren yönetim tarzının, hem uzlaşan hem de ödün veren yönetim tarzıyla pozitif ilişki içerisinde olduğunu saptarken; Kozan ve Ergin (1999) ile Desrayaud (2008), tümleştiren tarz ile hükmeden yönetim tarzı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öztaş (2005) ise tümleştiren yönetim tarzının sadece uzlaşan yönetim tarzıyla pozitif ilişkili olduğu; ödün vermenin ise hükmeden tarzı ile negatif ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bu durumda tümleştiren yönetim tarzı ile uzlaşan yönetim tarzı arasında pozitif ilişki olduğu konusunda bir fikir birliği sağlandığı ancak diğer tarzlarla ilişkiler konusunda çelişkilerin olduğu ifade edilebilir. Nitekim problem çözmeye ve işbirliğine dayalı bu iki tarzın birbiriyle örtüşmesi beklenen bir sonuçtur. Ödün veren tarzının da bu iki tarzla pozitif ilişki içerisinde olması, yüksek işbirliği, uyumluluk ve yardımseverliği içermesinden (Rahim ve Magner, 1995; Kozan, 2002) kaynaklanabilir. Diğer taraftan hükmeden yönetim tarzının, hem

tümleştiren ve uzlaştıran hem de ödün veren yönetim tarzıyla ters yönlü bir ilişki içerisinde olması da dikkat çekicidir. İçinde rekabetçilik, zorlama ve kazan-kaybet yaklaşımı bulunan (Pruitt, 1983; Rahim vd., 2000a; Kozan ve Ergin, 1999) bu tarzın yardımseverlik ve işbirliğine yönelik davranışlarla örtüşmemesi de beklenebilir.

Çatışma yönetim tarzları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiler sorgulandığında ise lider-üye etkileşimi ile dört çatışma yönetim tarzı (tümleştiren, ödün veren, uzlaşan ve kaçınan) arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu gözlenmiştir (Tablo-11). Bu bağlamda lider-üye etkileşimi ile arasında en güçlü ilişki olan tarzların tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzları olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan çatışma yönetim tarzlarından hükmeden çatışma yönetim tarzı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Hükmeden tarz ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki anlamlı olmamakla birlikte aralarındaki ilişki katsayısının ters yönlü olması da dikkat çekmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, literatürdeki araştırmalarla büyük ölçüde uyumluluk göstermektedir. Örneğin Chen ve arkadaşları (2005) ile Chen ve Tjosvold (2007) ilişki kalitesi ile işbirlikçi yaklaşım arasında pozitif; ilişki kalitesi ile rekabetçi ve kaçınmacı yaklaşım arasında ise negatif ilişki olduğunu belirtmiştir. Green (2008) ise lider-üye etkileşimi ile tümleştiren, ödün veren ve uzlaşan yönetim tarzları arasında pozitif ilişki olduğunu; buna karşın lider-üye etkileşimi ile hükmeden ve kaçınan yönetim tarzı arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu durumda yöneticilerin özellikle tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzlarını tercih ettiklerinde buna paralel olarak izleyicileriyle yaşadıkları ilişki ve etkileşimin kalitesinin de arttığı söylenebilir.

4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİ YORDAYAN DEĞİŞKENLERE YÖNELİK ELDE EDİLEN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Yukarıda ifade edildiği gibi çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Böylece değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi sorgulanmak üzere doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri test etmek üzere oluşturulan modeller incelendiğinde; tümleştiren yönetim tarzı ile ödün veren yönetim tarzının lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür (Tablo-12). Modelde öncelikli olarak tümleştiren yönetim tarzının lider-üye etkileşimine ait varyansın % 36'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Daha sonra modele ödün veren yönetim tarzı eklendiğinde ise lider-üye etkileşimine ait varyansın %41'e yükseldiği görülmüştür. Diğer çatışma yönetim tarzları eklendiğinde ise varyansın açıklanan kısmı %42 olmasına karşın uzlaşan, kaçınan ve hükmeden yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerine anlamlı etkiye sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Literatürde ise bu iki değişkenle ilgili sınırlı araştırma yapıldığı ve bu çalışmalarda, sebep-sonuç ilişkisinden ziyade ilişkilere odaklanıldığı gözlenmiştir. Aralarındaki etkileşimi bilinmeyen bu değişkenler arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinde de benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu özelliğiyle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatür taramasında çatışma yönetim tarzlarını içermeyen ancak hem lider-üye etkileşiminin *çatışma derecesi* ve *çeşitleri* üzerindeki etkisi hem de *çatışmaların* lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalarda liderle izleyici arasındaki kaliteli etkileşimin potansiyel çatışmaları azaltacağı ifade edildiği gibi (Vecchio vd., 2000; Paglis ve Green, 2002; Hooper ve Martin, 2008; Laundry ve Vandenberghe, 2009); çatışmaların da üyeler arasındaki etkileşimi olumsuz etkileyebileceği ileri sürülmüştür (Lau ve Cobb, 2010).

Lider-üye etkileşiminin çatışma düzeyi ve çeşitleri ile ilişkili olduğuna dair araştırmalar, çatışma yönetim tarzlarının da bu ilişkide rol alabileceğini akla getirmiştir. Nitekim Green (2008) ile Landry ve Vandenberghe (2009), çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerinin de incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Chen ve arkadaşları (2005) çatışmalara işbirlikçi yaklaşımın ikililer arasındaki ilişkiye katkı sağladığını, rekabetçi ve kaçınmacı yaklaşımın da ilişkileri zedelediğini saptamıştır. Benzer biçimde Chen ve Tjosvold (2007) çatışmaya işbirlikçi yaklaşımın ilişkiler üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, rekabetçi yaklaşımın ise ilişkiler üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Dikkat edilirse yukarıdaki iki araştırmada da (Chen vd, 2005; Chen ve Tjosvold, 2007) *çatışmaya karşı yaklaşımların* (işbirlikçi, rekabetçi ve kaçınmacı), *ilişkiler* üzerindeki rolleri sorgulanmıştır. Lider-üye etkileşiminin, liderle izleyiciler arasındaki karşılıklı ilişkileri içerdiği göz önüne alındığında (Bauer ve Green, 1996; Scandura, 1999; Schriesheim vd., 1999; Hogg, 2004) bu sonuçların lider-üye etkileşimi için de geçerli olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle, araştırmamız ile elde edilen sonuçların genel anlamda bu araştırmalarla örtüştüğü ifade edilebilir. Çünkü tümleştiren çatışma yönetim tarzı işbirliği, problem çözme ve yardımseverliği içeren davranışlardır (Pruit, 1983; Kozan ve Ergin, 1999). Tümleştiren yönetim tarzıyla ihtiyaçlar açıkça belirtilir ve bilgi alış verişi sağlanmaktadır (Antonioni, 1998). Aynı şekilde ödün veren yönetim tarzı da işbirliği, uyum, yardımseverlik ve cömertlik davranışlarını kapsamaktadır (Rahim ve Magner, 1995; Antonioni, 1998; Kozan ve Ergin, 1999; Kozan, 2002). Dolayısıyla bu tip yaklaşımların, liderle izleyici arasındaki ilişkiyi kuvvetlendireceği, karşılıklı güven, samimiyet ve saygı duygularını besleyeceği böylece lider-üye etkileşimini arttıracakı söylenebilir.

Öte yandan araştırmamızda çatışma yönetim tarzlarından hükmeden ve kaçınan çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak rekabetçilik, zorlayıcılık ve yüksek

çıkarıcılığı içeren (Rahim ve Bonoma, 1979; Pruitt, 1983; Kozan ve Ergin, 1999) hükmeden tarz, özellikleri itibariyle karşılıklı ilişki, güven ve samimiyeti zedeleyebilecek mahiyette olabilir. Benzer biçimde kaçınan yönetim tarzı da sorumluluktan kaçınma, pasiflik ve düşük işbirlikçiliğini içerdiğinden (Antonioni, 1998; Ting-Toomey, vd., 1991; Kozan, 2002) izleyicinin liderine karşı güven, bağlılık ve saygısını yitirmesine neden olabilir. Bu durumda bu iki tarzın lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerinin başka örneklem ve araştırmalarda da sorgulanması gerektiği düşünülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Ankara'da yazılım sektöründe görevlerini sürdürmekte olan yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, lider-üye etkileşimi üzerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin başvurdukları çatışma yönetim tarzları, lider-üye etkileşimi üzerinde önemli derecede rol oynamaktadır.

Rekabetin yoğunlaştığı ve çevresel koşulların karmaşıklaştığı günümüzde, örgütler için nihai hedef olan etkililik ve verimliliğin önemi giderek artmaktadır. Yüksek performansı hedefleyen örgütler için çalışanların motive edilerek onların ekstra çaba ve yaratıcı düşüncelerinden faydalanılmalıdır (Osterloh ve Frey, 2000). Bu durumda çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olarak performanslarını arttırabilmekte ve örgütsel etkinliğe katkı sağlayabilmektedirler (Green, 2008). Liderle izleyicileri arasındaki ilişkinin içeriği, bu tip davranışları yönlendirdiğinden lider-üye etkileşim kalitesinin arttırılması da örgütler için bir hedeftir. Çünkü lider-üye etkileşimi, iş performansı ve örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Liden ve Graen, 1980; Rosse ve Kraut, 1983; Scandura vd., 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Bauer vd, 2006; Katrinli vd., 2008). Bu da çalışanların tümünü grup içi üyelere (kaliteli etkileşim) dönüştürerek sağlanabilmektedir. Çalışanların azami derecede grup içine çekilmesi konusunda yöneticilerin yaklaşımlarının rolü göz ardı edilmemelidir.

Yöneticiler, yönettikleri topluluklardan en fazla katkıyı alarak çalışanların performans ve benzeri çıktılarını yükseltmekten sorumludurlar (Rich, 1997; Çalışkan, 1999). Örgütsel yaşantıda kaçınılmaz olan çatışmalar, iyi yönetildiği takdirde işlevsel sonuçlar elde edilebilmektedir (Pondy, 1967; Rahim, 2001; Tjosvold, 2006; Chen ve Tjosvold, 2007; Bolman ve Deal, 2008).

Bu araştırmada da lider-üye etkileşim kalitesinin, çatışma yönetim tarzlarının işlevsel sonuçlarından biri olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın özgün yanını oluşturduğu düşünülen bu bulgulardan yola çıkılarak, yöneticilerin, bu yönetim tarzlarından öncelikle işbirliği, uyum ve yardımseverliğe dayalı tümleştiren ve ödün veren davranışlarının, toplumumuzda olumlu karşılandığı ve izleyicilerle yaşanan etkileşim kalitesini arttırdığı söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel çerçevede ileri sürülen öneriler, şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgüt yöneticilerinin çatışmaları etkin biçimde yönetmesi, kaliteli ilişkiler için önemli bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla izleyicilerin, kültürel eğilim ve beklentileri, mesleki uzmanlık ve yetkinlikleriyle görevlerin içeriği göz önünde bulundurularak en uygun çatışma yönetim tarzı benimsenmelidir.
- Bu bağlamda örgüt yöneticilerine, izleyicileriyle ilişkilerini nasıl geliştirebileceğine yönelik eğitim ve seminerler verilebilir. Ayrıca onlara çatışma yönetiminin önemi anlatılarak çatışmaları, hangi durumda nasıl yönetmeleri gerektiği öğretilir.
- Örgütte yöneticilerle astlar arasındaki lider-üye etkileşimi kalitesini arttırmalarının önem ve faydaları vurgulanmalıdır. Aynı zamanda ikililer arasındaki etkileşim kalitesinin artırılmasına yönelik tedbirler alınmalıdır. Örneğin karşılıklı etkileşimi arttırmak üzere tarafların birbirlerini daha yakından tanınması için sosyal faaliyetler düzenlenebilir.
- Çalışan ve yöneticilerin mesleki ve kişisel yetenekleri ile geçmişteki başarıları vurgulanarak bireyler onurlandırılabilir. Böylece mesleki geçmiş ve özellikleri tam olarak bilinmeyen ikililerin (ast-üst), birbirleri hakkında

daha fazla bilgi sahibi olmaları sağlanarak hem profesyonel anlamda hem de özel yaşantılarında karşılıklı duydukları saygı ve güven arttırılabilir.

Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde ele alınan değişkenlerle ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar için dikkat edilebilecek bazı noktalar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada sadece çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri sorgulanmıştır. Çatışma yönetim tarzlarının yanında kültürel özellikler, örgüt kültür ve yapısı, lider ve izleyicilerin kişilik özellikleri gibi diğer öncül değişkenlerin de lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri birlikte incelenebilir. Ayrıca bu değişkenlerin aracılık ve düzenleyici (moderatör) etkileri sorgulanarak daha kapsamlı bir model ortaya çıkarılabilir.

Çalışmada hem yöneticilerin çatışma yönetim tarzları hem de lider-üye etkileşim kalitesi tek bir kaynak olan çalışanların algılarına göre belirlenmiştir. Diğer taraftan uygulamada sadece çalışanların algılarına başvurulduğundan demografik değişkenlerin yöneticilerin çatışma yönetim tarzları üzerindeki rolleri incelenmemiştir. Katılımcıların önyargılı değerlendirmelerinin önüne geçmek amacıyla aynı örneklem üzerinde birden fazla sayıda araştırma yapılabilir. Ölçülmek istenen tüm değişkenlerin, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından değerlendirilmesi bulguların daha derinlemesine incelenmesine imkân sunabilir.

Araştırmanın örneklemi, Ankara'da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Aynı araştırmanın farklı örneklemelerde yapılması durumunda da örgütsel kültürlerin düzenleyici etkisi hakkında daha kolay yorum yapılabilir ve sonuçlar toplumsal kültürel özellikler çerçevesinde değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

ACAR, Hülya. **Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi** (Y. Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

AKKİRMAN, A. Deniz. "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", **D. E. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13, 2, 1998, 1-11.

ALMOST, Joan ve diğerleri. " Antecedents and Consequences of Intra-Group Conflict among Nurses ", **Journal of Nursing Management**, 18, 2010, 981-992.

ALPER, S., D. TJOSVOLD ve K.S. LAW. "Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams ", **Personnel Psychology**, 53, 2000, 625-642.

AMASON, Allen C. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", **Academy of Management Journal**, 39, 1, 1996, 123-148.

ANTONIONI, David. "Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles", **The International Journal of Conflict Management**, 9, 4, 1998, 336-355.

ARBUCKLE, James L. **Amos 16.0 User's Guide**, Chicago, SPSS Inc., 2007.

ASHKANASY, N. M. ve C. O'CONNOR. "Value Congruence in Leader-Member Exchange", **The Journal of Social Psychology**, 137, 5, 1997, 647-662.

AYYILDIZ, H. ve E. CENGİZ. "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 11, 1, 2006, 63-84.

AYOKO, O.B. ve V.J. CALLAN. "Teams' Reactions to Conflict and Teams' Task and Social Outcomes: The Moderating Role of Transformational and Emotional Leadership", **European Management Journal**, 28, 2010, 220-235.

BASIM, H.N., F. ÇETİN ve C.H. MEYDAN, "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, 2009, 57-69.

BAUER, T. N. ve G. S. GREEN. "Development of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test", **The Academy of Management Journal**, 36, 6, 1996, 1538-1567.

BAUER, T. N., B. ERDOGAN, R. C. LIDEN ve S. J. WAYNE. "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development", **Journal of Applied Psychology**, 91, 2, 2006, 298-310.

BLAKE, R. R. ve J. S. MOUTON. "Principles of Behavior for Sound Management", **Training and Development Journal**, 33, 10, 1979, 26-28.

BOLMAN, L. G. ve T. E. DEAL. **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership** (4.Baskı), San Fransisco, CA, John and Wiley Sons, Inc. 2008.

BURKE, W. Warner. "Conflict in Organizations", M. Deutsch, P.T. COLEMAN ve E.C. MARCUS (Ed.), **The Handbook of Conflict Resolution** (2.Baskı), CA. San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 781-804.

BURNS, J. Z. ve F. L. OTTE. "Implications of Leader-Member Exchange Theory Research for Human Resource Development Research". **Human Resource Development Quarterly**, 10, 3, 1999, 225-248.

BYRNE, Barbara M. **Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming** (2.Baskı), New York, Taylor and Francis Group, LLC, 2010.

CENGİZ, E. ve F. KIRKBİR. "Yerel Halk Tarafından Algılanan Toplam Turizm Etkisi İle Turizm Destegi Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 1, 2007, 19-37.

CEVRİOĞLU, Esin. **Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme** (Doktora Tezi), Afyonkarahisar, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

CHAN, D.K.S. ve S.G. GOTO. "Referent Conflict Resolution in the Culturally Diverse Workplace: Some Data from Hong Kong Employees", **International Association for Applied Psychology**, 52, 3, 2003, 441-460.

CHAN, K.W., X. HUANG ve P.M. NG. "Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust", **Asia Pac J Manage**, 25, 2, 2008, 277-295.

CHEN, Y.F. ve D. TJOSVOLD. "Cross-Cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader-Member Relations in Foreign Ventures in China", **Journal of International Management**, 11, 2005, 417-439.

CHEN, Y.F. ve D. TJOSVOLD. "Coperative Conflict Management: An Approach to Strengthen Relationships Between Foreign Managers and Chinese Employees", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 45, 3, 2007, 271-294.

CHEN, C., L. CHUNHONG ve D. TJOSVOLD. "Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China", **Journal of Management Studies**, 42, 2, 2005, 277-300.

CHEN, Y., D. TJOSVOLD ve S. S. FANG. "Working With Foreign Managers: Conflict Management for Effective Leader Relationships in China", **International Journal of Conflict Management**, 16, 3, 2005, 265-286.

CHOU, H.W. ve Y.J. YEH. "Conflict, Conflict Management, and Performance in Erp Teams", **Social Behavior and Personality**, 35, 8, 2007, 1035-1048.

COGLISER, C. C. ve T. A. SCANDURA. "Waterfalls, Snowballs, Brick Walls, and Scuzzballs: Does Leader-Member Exchange Up the Line Influence Leader Development?", MURPHY, S. E. ve R. E. RIGGIO (Ed.), **The Future of Leadership Development**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003, 149-160.

COHEN, J., P. COHEN, S. G. WEST ve L. S. AIKEN. **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences** (3.Baskı), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 2003

COOK, K. S. ve E. RICE. "Social Exchange Theory", J. DELAMATER (Ed.), **Handbook of Social Psychology**, New York, Springer Science, 2006, 53-76.

CORNILLE, T.A., R.E. PESTLE ve R.W. VANWY. "Teachers' Conflict Management Styles with Peers and Students' Parents", **The International Conflict Management**, 10, 1, 1999, 69-79.

ÇALIŞKAN, Abdullah. **Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entellektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi Ve Arçelik Aş.'Ne İlişkin Stratejik Uygulama Yönergesi** (Yüksek Lisans Tezi), Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

DANSEREAU, F., J. CASHMAN ve G. GRAEN. "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers", **Organizational Behavior and Human Performance**, 10, 1973, 184-200.

DANSEREAU, F., G. GRAEN ve W. J., HAGA. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making", **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 1975, 46-78.

DAY, D. V. ve E. C. CRAIN. "The Role of Affect and Ability in Initial Exchange Quality Perceptions", **Group and Organization Management**, 17, 4, 1992, 380-397.

DE DREU, C.K.W. ve A.E.M. VAN VIANEN. "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams", **Journal of Organizational Behavior**, 22, 2001, 309-328.

DESRAYAUD, Nathalie. **Effects of Gender on Conflict Management Style in High and Low Stakes Situations** (Yüksek Lisans Tezi), New York, Faculty of the Graduate School of the University at Buffalo, 2008.

DEUTSCH, Morton. "Justice and Conflict", M. Deutsch, P.T. COLEMAN ve E.C. MARCUS (Ed.), **The Handbook of Conflict Resolution** (2.Baskı), CA. San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 43-68.

DIENESCH, R. M. ve R. C. LIDEN. "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Journal**, 11, 3, 1986, 618-634.

DUNEGAN, K.J., D. DUCHON ve M. UHL-BIEN. "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators", **Journal of Management**, 18, 1, 1992, 59-76.

DWECK, C.S. ve J. EHRLINGER. "Implicit Theories and Conflict Resolutions", M. DEUTSCH, P.T. COLEMAN ve E.C. MARCUS (Ed.), **The Handbook of Conflict Resolution** (2.Baskı), CA., San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 317-330.

ERDOGAN, B. ve R. C. LIDEN. "Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, 1-17.

ERDOGAN, B., M. L. KRAIMER ve R. C. LIDEN. "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support", **Personel Psychology**, 57, 2004, 305-332.

ERKUŞ, Ahmet. "Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 2, 2008, 163-176.

ERKUŞ, A. ve A. TABAK. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23, 2, 2009, 213-242.

FELDMAN, D. C. ve J. M. BRETT. "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", **Academy of Management Journal**, 26, 2, 1983, 258-272.

FREUND, R.J., W.J. WILSON ve P. SA. **Regression Analysis Statistical Modeling of a Response Variable** (2.Baskı). San Diego, California: Elsevier Inc., 2006.

FRIEDMAN, R.A., S.T. TIDD, S.C. KURRALL ve J.C. TSAI. "What Goes Around Comes Around: The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress", **The International Journal of Conflict Management**, 11, 1, 2000, 32-55.

GERSTNER, C. R. ve D. V. DAY. "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, 82, 6, 1997, 827-844.

GRAEN, G. ve T. A. SCANDURA. "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", **Research in Organizational Behavior**, 9, 1987, 175-208.

GRAEN, G. ve W. SCHIMANN. "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", **Journal of Applied Psychology**, 63, 2, 1978, 206-212.

GRAEN, G. B. ve M. UHL-BIEN. "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", **Journal of Management Systems**, 3, 3, 1991, 25-39.

GRAEN, G. B. ve M. UHL-BIEN. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective". **Leadership Quarterly**, 6, 2, 1995, 219-247.

GRAEN, G., R. C. LIDEN ve W. HOEL. "Short Notes", **Journal of Applied Psychology**, 67, 6, 1982a, 868-872.

GRAEN, G., M. NOVAK ve P. SOMMERKAMP. "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", **Organizational Behavior and Human Performance**, 30, 1982b, 109-131.

GRAEN, G., J. B. ORRIS ve T. W. JOHNSON. "Role Assimilation Processes in a Complex Organization", **Journal of Vocational Behavior**, 3, 1973, 395-420.

GREEN, Connie. "Leader Member Exchange and the Use of Moderating Conflict Management Styles Impact on Relationship Quality". **International Journal of Conflict Management**, 19, 2, 2008, 92-111.

GREEN, S. G. ve R. C. LIDEN. "Contextual and Attributional Influences on Control Decisions", **Journal of Applied Psychology**, 65, 4, 1980, 453-458.

GREGURAS, G. J. ve J. M. FORD. "An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 2006, 433-465.

GÜRPINAR, Gülce. **An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention** (Y. Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2006.

HARRIS, O. J. ve S. J. HARTMAN. **Organizational Behavior** (2.Baskı), Binghamton, NY, Best Business Books, The Haworth Press, Inc., 2002.

HATFIELD, D.W. ve J. D. HATFIELD. "Relationships among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work", **The Journal of Social Psychology**, 135,6, 1995, 687-698.

HENDERSON, D. J., R. C. LIDEN, B. C. GLIBOWSKI ve A. CHAUNDHRY. "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents", **The Leadership Quarterly**, 20, 2009, 517-534.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations** (2.Baskı.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 2001.

HOGG, Michael A. "Leader-Member Exchange (LMX) Theory", G. R. Goethels, G. J. Sorenson ve J. M. Burns (Ed.), **Encyclopedia of Leadership**, California, Sage Publications Inc., 2004, 835-840.

HOGG, M. ve D. Van Knippenberg. "Social Identity and Leadership Processes in Groups", **Advances in Experimental Social Psychology**, 35, 2003, 1-52.

HOLT, J.L. ve C.J. DE VORE. "Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis", **International Journal of Intercultural Relations**, 29, 2005, 165-196.

HOOPER, D. T. ve R. MARTIN. "Beyond Personal Leader-Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions", **The Leadership Quarterly**, 19, 2008, 20-30.

HOYLE, Rick H. "The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues", R. H. HOYLE (Ed.), **The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues**, Thousands Oaks, California, Sage Publications, 1995, 1-15.

HU, L. ve P. M. BENTLER. "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**, 6 (1), 1999, 1-55.

JEHN, Karen A. "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions of Organizational Groups", **Administrative Science Quarterly**, 42, 1997, 530-557.

JEHN, K. A., G. B. NORTHCRAFT ve M. A. NEALE. "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", **Administrative Science Quarterly**, 44, 4, 1999, 741-763.

JEHN, K. A. ve E. A. MANNIX. "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", **Academy of Management Journal**, 44, 2, 2001, 238-251.

JOHNSON, Jeff ve diğerleri. "Perceptions of Overall Fairness: Are Effects on Job Performance Moderated by Leader-Member Exchange?", **Human Performance**, 22, 2009, 432-449.

JORDAN, P.J. ve A.C. TROTH. "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution", **Human Performance**, 17, 2, 2004, 195-218.

KALAYCI, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (2.Baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., 2006.

KANTEK, F. ve N. GEZER. "The Conflict in Schools: Student Nurses' Conflict Management Styles ", **Nurse Education Today**, 29, 2009, 100-107.

KARİP, Emin. **Çatışma Yönetimi** (2.Baskı), Ankara, Pegem A Yayınevi, 2000.

KARATAŞ, Süleyman. "Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri ", **Üniversite ve Toplum**, 7, 2, 2007.

KAŞLI, MEHMET. **Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi** (Doktora Tezi), Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

KATRİNLİ, A., G. ATABAY, G. GÜNAY ve B. GÜNERİ. "Leader-Member Exchange, Organizational Identification and the Mediating Role of Job Involvement for Nurses", **Journal of Advanced Nursing**, 64, 4, 2008, 354-362.

KATZ, Jonathan D. "Conflict and Its Resolution in the Operating Room", **Journal of Clinical Anesthesia**, 19, 2007, 152-158.

KIM K., F. DANSEREAU, I. S. KIM ve K. S. KIM. "A Multiple-Level Theory of Leadership: The Impact of Culture as a Moderator", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11, 1, 2004, 78-92.

KOMARRAJU, M., S.J. DOLLINGER ve J.L. LOVELL. "Individualism-Collectivism in Horizontal and Vertical Directions as Predictors of Conflict Management Styles", **International Journal of Conflict Management**, 19, 1, 2008, 20-35.

KOZAN, Kamil, M. "Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework", **The International Journal of Conflict Management**, 8, 4, 1997, 338-360.

KOZAN, Kamil, M. "Subcultures and Conflict Management Style", **Management International Review**, 42, 2002, 89-105.

KOZAN, M. K. ve C. ERGİN. "The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices", **The International Journal of Conflict Management**, 10, 3, 1999, 249-267.

KOZAN, M. K. ve S. S. İLTER. "Relationship Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts", **Journal of Organizational Behavior**, 15, 1994, 453-466.

KRISHNAN, VENKAT R. . "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System", **Electronic Journal of Business and Organization Studies**, 10, 1, 2005, 14-21.

KUNAVIKTUKUL, Wipada ve diğerleri. "Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Turnover of Professional Nurses in Thailand ", **Nursing and Health Sciences**, 2, 2000, 9-16.

LANDRY, G. ve C. VANDENBERGHE. "Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts", **The Journal of Social Psychology**, 148, 2, 2009, 5-27.

LAU, R. S. ve A. T. COBB. "Understanding the Connections between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, 31, 2010, 898-917.

LEE, Don Y. "The Power, Conflict, and Satisfaction in IJV Supplier-Chinese Distributor Channels", **The Journal of Business Research**, 52, 2001, 149-160.

LEE, Chang-Won. "Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict: Evidence from a National Sample of Korean Local Government Employees", **The International Journal of Conflict Management**, 13, 2, 2002, 127-141.

LEWICKI, R. J., S. E. WEISS ve D. LEWIN. "Models of Conflict, Negatiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 3, 1992, 209-252.

LEWICKI, Roy, J. "Trust, Trust Development, and Trust Repair", M. Deutsch, P.T. COLEMAN ve E.C. MARCUS (Ed.), **The Handbook of Conflict Resolution** (2.Baskı), CA. San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 92-119.

LIDEN, R. C. ve G. GRAEN. "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **Academy of Management Journal**, 23, 3, 1980, 451-465.

LIDEN, R. C. ve J. M. MASLYN. "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", **Journal of Management**, 24, 1, 1998, 43-72.

LIDEN, R. C., S. J. WAYNE ve D. STILWELL. "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", **Journal of Applied Psychology**, 78, 4, 1993, 662-674.

MA, Z., A. ERKUS, ve A. TABAK. "Explore the Impact of Collectivism on Conflict Management Styles: A Turkish Study", **International Journal of Conflict Management**, 21, 2, 2010, 169-185.

MASLYN, J.M. ve M. Uhl-Bien. "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", **Journal of Applied Psychology**, 86, 4, 2001, 697-708.

McSHANE, S. L. ve M. A. Von GLINOW. **Organizational Behavior: Essentials** (2.Baskı). Boston, McGraw-Hill Irwin, 2009.

MEYDAN, C. H. ve H. ŞEŞEN. **Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.

MINER, John B. **Organizational Behavir 1: Essential Theories of Motivation and Leadership**, New York, M.E. Sharpe, Inc.,2005

MOBERG, Philip J. "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations ", **The International Journal of Conflict Management**, 12, 1, 2001, 47-68.

MORGAN, Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (1997), (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998.

MORRIS-ROTHSCHILD B. K. ve M. R. BRASSARD. "Teachers' Conflict Management Styles: The Role of Attachment Styles and Classroom Management Efficacy", **Journal of School Psychology**, 44, 2006, 105-121.

MORRISON, Jeanne. "The Relationship between Emotional Intelligence Competencies and Preferred Conflict-Handling Styles", **Journal of Nursing Management**, 16, 2008, 974-983.

NELSON, H. Wayne. "Injustice and Conflict in Nursing Homes: Toward Advocacy and Exchange", **Journal of Aging Studies**, 14, 1, 2000, 39-61.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership Theory and Practice** (2.Baskı), Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc., 2001.

OHBUCHI, K. ve M. SUZUKI. "Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings", **The International Journal of Conflict Management**, 14, 1, 2003, 61-73.

OSTERLOH, M. ve B. FREY. "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", **Organization Science**, 11, 5, 2000, 538-550.

ÖZUTKU, H., V. AĞCA ve E. CEVRİOĞLU. "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22, 2, 2008, 193-210.

ÖZMEN, Fatma. **Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları** (Doktora Tezi), Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

ÖZTAŞ, Uğur. **Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi** (Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

PAGLIS, L.L. ve S.G. GREEN. "Both Sides Now: Supervisor and Subordinate Perspectives on Relationship Quality", **Journal of Applied Social Psychology**, 32, 2, 2002, 250-276.

PARKES, Katherine R. "Field Dependence and the Differentiation of Neurotic Syndromes ", P. CUTTANCE ve R. ECOB (Ed.), **Structural Modeling by Example Applications in Educational, Sociological, and Behavioral Research**, Cambridge, Cambridge University Pres, 2009, 24-50.

PAŞA, S.F., H. KABASAKAL ve M. BODUR. "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, 50, 4, 2001, 559-589.

PELLED, L. H., K.M. EISENHARDT, ve K.R. XIN. "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", **Administrative Science Quarterly**, 4, 1999, 1-28.

PELLEGRINI, E. K. ve T. A. SCANDURA. "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, 37, 2006, 264-279.

PETERSON, M. F. ve J. G. HUNT. "International Perspectives on International Leadership", **Leadership Quarterly**, 8, 3, 1997, 203-231.

PONDY, Louis, R. "Organizational Conflict: Concepts and Models", **Administrative Science Quarterly**, 12, 1967, 296-320.

PRUITT, Dean, G. "Strategic Choice in Negotiation", **American Behavioral Scientist**, 27, 2, 1983, 167-194.

PRUITT, Dean, G. "Some Research Frontiers in the Study of Conflict and Its Resolution", M. Deutsch, P.T. COLEMAN ve E.C. MARCUS (Ed.), **The Handbook of Conflict Resolution** (2.Baskı), CA. San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 849-868.

RAHIM, M. Afzalur. "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", **Academy of Management Journal**, 26, 2, 1983, 368-376.

RAHIM, M. Afzalur. "Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict", **The Journal of Social Psychology**, 126, 1, 1986, 79-86.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing Conflict in Organizations** (3.Baskı), Westport, CT, Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc., 2001.

RAHIM, M. Afzalur. "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **The International Journal of Conflict Management**, 13, 3, 2002, 206-235.

RAHIM, M. A. ve T. V. BONOMA. "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention". **Psychological Reports**, 44, 1979, 1323-1344.

RAHIM, M.A. ve N.R. MAGNER. "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups", **Journal of Applied Psychology**, 80, 1, 1995, 122-132.

RAHIM, M. A., J.E. GARRETT ve G. F. BUNTZMAN. "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organization", **Journal of Business Ethics**, 11, 1992, 423-432.

RAHIM, M. A., D. ANTONIONI, K. KRUMOV ve S. ILIEVA. "Power, Conflict, and Effectiveness: A Cross-Cultural Study in the United States and Bulgaria", **European Psychologist**, 5, 1, 2000a, 28-33.

RAHIM, M. A., N.R. MAGNER ve D.L. SHAPIRO. "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", **The International Journal of Conflict Management**, 11, 1, 2000b, 9-31.

RAHIM, M. A., D. ANTONIONI ve C. PSENICKA. "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance", **The International Journal of Conflict Management**, 12, 3, 2001, 191-211.

RAHIM, M. Afzalur ve diğerleri. "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries", **The International Journal of Organizational Analysis**, 10, 4, 2002, 302-326.

RAYKOV, T. ve G. A. MARCOULIDES. **A First Course in Structural Equation Modeling** (2.Baskı), Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006.

RICH, G. A. "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, 4, 1997, 319-328.

ROBBINS, Stephen, P. **Essentials of Organizational Behavior** (7.Baskı), Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

ROSSE, J. G. ve A. I. KRAUT. "Reconsidering the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **Journal of Occupational Psychology**, 56, 1983, 63-71.

RUBLE, T. L. ve K. W. THOMAS. "Support for a Two-Dimensional of Conflict Behavior", **Organization Behavior and Human Performance**, 16, 1976, 143-155.

SCANDURA, Terri A. "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", **The Leadership Quarterly**, 10, 1, 1999, 25-40.

SCANDURA, T. A. ve G. B. GRAEN. "Moderating Effect of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", **Journal of Applied Psychology**, 69, 3, 1984, 428-436.

SCANDURA, T. A., G. B. GRAEN ve M. A. NOVAK. "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", **Journal of Applied Psychology**, 71, 4, 1986, 579-584.

SCHRIESHEIM, C. A., L. L. NEIDER ve T. A. SCANDURA. "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues", **Academy of Management Journal**, 41, 3, 1998, 298-318.

SCHRIESHEIM, C. A., S. L. CASTRO ve C. C. COGLISER. "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", **Leadership Quarterly**, 10, 1, 1999, 63-113.

SCHUMACKER, R. E. ve R. G. LOMAX. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling** (2.Baskı), Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004.

SILVERTHORNE, Collin P. **Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective**, New York, New York University Press, 2005.

SMITH, P. B., Z. M. WANG ve K. LEUNG. "Leadership, Decision-Making and Cultural Context: Event Management Within Chinese Joint Ventures", **The Leadership Quarterly**, 8, 1997, 413-431.

SOMECH, A., H.S. DESIVILYA ve H. LIDOGOSTER. "Influences Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, 359-378.

SORENSEN, G. J. ve G. R. GOETHELDS, "Leadership Theories: Overview", G. R. Goethels, G. J. Sorenson ve J. M. Burns (Ed.), **Encyclopedia of Leadership**, California, Sage Publications Inc., 2004, 867-874.

SPARROWE, R. T. ve R. C. LIDEN. "Process and Structure in Leader-Member Exchange", **Academy of Management Review**, 22, 2, 1997, 522-552.

SPARROWE, R. T. ve R. C. LIDEN. "Two Routes to Influence: Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives", **Administrative Science Quarterly**, 50, 2005, 505-535.

SU'UDY, Rizaeddin. **Conflict Management Styles of Americans and Indonesians: Exploring the Effects of Gender and Collectivism/Individualism** (Yüksek Lisans Tezi), Kansas, Graduate Faculty of the University of Kansas, 2009.

TABAK, Akif. **Lider ve Takipçileri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2005.

TEKLEAB, A.G., N.R.QUIGLEY ve P.E. TESLUK. " A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness", **Group and Organization Management**, 34, 2, 2009, 170-205.

TEPPER, B. J., M. UHL-BIEN, G. F. KOHUT, S. G. ROGELBERG, D. E. LOCKHART ve M. D. ENSLEY. "Subordinates' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates' Performance", **Journal of Management**, 32, 2006, 185-209.

THATCHER, S.M.B., K.A. JEHN ve E. ZANUTTO. "Referent Cracks in Diversity Research: The Effects of Diversity Faultlines on Conflict and Performance", **Group Decision and Negotiation**, 12, 2003, 217-241.

THOMAS, Kenneth W. "Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors and Update", **Academy of Management Review**, 2, 3, 1977, 484- 490.

THOMAS, Kenneth W. "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 3, 1992, 265-274.

THOMAS, K. W. ve W. H. SCHMIDT. "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", **Academy of Management Journal**, 19, 2, 1976, 315-318.

TING-TOOMEY, Stella ve diğerleri. "Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures", **The International Journal of Conflict Management**, 2, 4, 1991, 275-296.

TJOSVOLD, Dean. "Defining Conflict and Making Choices about its Management Lighting the Dark Side of Organizational Life", **International Journal of Conflict Management**, 17, 2, 2006, 87-95.

TJOSVOLD, D. ve H. F. SUN (2002). "Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions, and Consequences", **International Journal of Conflict Management**, 13, 2, 2002, 142-164.

TJOSVOLD, D., C. HUI, D. Z. DING ve J. HU. "Conflict Values and Team Relationships: Conflict's Contribution to Team Effectiveness and Citizenship in China", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 2003, 69-88.

TJOSVOLD, D., A. S. H. WONG ve P. M. K. WAN. "Conflict Management for Justice, Innovation, and Strategic Advantage in Organizational Relationships", **Journal of Applied Social Psychology**, 40, 3, 2010, 636-665.

TSAI, J.S. ve C.S.F. CHI. "Influences of Chinese Cultural Orientations and Conflict Management Styles on Construction Dispute Resolving Strategies", **Journal Of Construction Engineering and Management**, 135, 10, 2009, 955-964.

TURUNÇ, Ö., M. ÇELİK, A. TABAK ve M. KABAK. "The Impact of Transformational Leadership and Contingent Reward Leadership Styles on Innovative Behaviour: Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality",

International Journal of Business and Management Studies, 2, 1, 2010, 69-79.

UHL-BIEN, Mary. "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development", MURPHY, S. E. ve R. E. RIGGIO (Ed.), **The Future of Leadership Development**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003, 129-147.

VAN DE VLIERT, Evert. "Sternberg's Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Theory-Based Reanalysis", **The International Journal of Conflict Management**, 1, 1, 1990, 69-80.

VAN DE VLIERT, E. ve B. KABANOFF. "Toward Theory-Based Measures of Conflict Management", **Academy of Management Journal**, 33, 1, 1990, 199-209.

VAN DE VLIERT, E. ve C. K. W. DE DREU "Optimizing Performance by Conflict Stimulation", **The International Journal of Conflict Management**, 5, 3, 1994, 211-222.

VAN DE VLIERT, E. K. OHBUCHI, B. VAN ROSSUM, Y. HAYASHI, G.S. VAN DER VEGT. "Conglomerated Contending By Japanese Subordinates", **International Journal of Conflict Management**, 15, 2, 2004, 192-207.

VECCHIO D. D., D. STANLEY, G. SULLIVAN ve B. WINSTON "High-Quality Leader-Member Exchanges Minimize the Potential for Conflict in Organizations", **American Society of Business and Behavioral Sciences Conference**, Las Vegas, Nevada, 17-21 Şubat 2000, 174-184.

WALUMBWA, F. O., R. CROPANZANO ve C.A. HARTNELL. "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, 1103-1126.

WAYNE, S. J., R. C. LIDEN ve R. T. SPARROWE. "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation", **The American Behavioral Scientist**, 37, 5, 1994, 697-714.

WHETTEN, David, A. ve K. S. CAMERON. **Developing Management Skills** (4.Baskı), New York City, Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 1998.

WILHELM C. C., A. M. HERD ve D. D. STEINER. "Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects", **Journal Of Organizational Behavior**, 14, 6, 1993, 531-544.

WINKLER, Ingo. **Contemporary Leadership Theories, Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership**, Berlin, Physica-Verlag Heidelberg, 2010.

YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (2.Baskı). Ankara, Detay Yayıncılık, 2007.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations** (5.Baskı). Upper Saddle River, New Jersey, Pearson-Prentice Hall Inc., 2002.

ZARTMAN William, I. **Negotiation And Conflict Management: Essays On Theory And Practice**. New York, Routledge, Taylor and Francis Group, 2008.

ZEL, Uğur. **Kişilik ve Liderlik** (2.Baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

EKLER

EK-A: ANKET FORMU

İŞLE İLGİ DAVRANIŞLAR ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket iş yaşamınızdaki bazı davranışları ve eğilimleri incelemek amacıyla uygulanmaktadır. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtması önemlidir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. **Bütün cevaplar ve elde edilen veriler kesinlikle gizli tutulacaktır.** Ankete katılarak proje çalışmasına verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Melih ALTAY

Yüksek Lisans Öğrencisi

maltay@lycos.com

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

3. Öğrenim Durumunuz: İlkokul() Ortaokul () Lise() Üniversite ()
Lisansüstü ()

4. Sektördeki iş tecrübeniz (yıl olarak):

5. Halen çalıştığınız işyerindeki iş tecrübeniz (yıl olarak)

6. Çalıştığınız departman ve pozisyon:

7. Medeni Durumunuz: Bekâr() Evli () Boşanmış/Dul()

BİRİNCİ BÖLÜM: LİDER-İZLEYİCİ

Aşağıdaki ifadeler, lider-üye ilişkileriyle ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz ve çalıştığınız yöneticinizle (amirinizle) ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım
4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum

1.Yöneticimi bir insan olarak çok severim.	1	2	3	4	5
2.Yöneticim bir insanın arkadaş olmayı isteyeceği türden biridir.	1	2	3	4	5
3.Yöneticimle birlikte çalışmak keyiflidir.	1	2	3	4	5
4.Yöneticim konu hakkında yeteri kadar bilgi sahip olmasa da benim işle ilgili yaptığım faaliyetleri savunur.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim başkaları bana karşı olduğunda beni destekler.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim çalıştığım yerde açıkça bir hata yapsam bile beni başkalarına karşı savunur.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim benim görev tanımımın dışında olan işlere de destek verir ve gerekli kaynakları sağlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin işle ilgi belirlediği amaçları gerçekleştirmek için gerekenden daha fazla çaba harcamak konusunda istekliyimdir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim için işle ilgi olarak elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, işle ilgili bilgilerimden etkilenir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim işle ilgili bilgime ve yeteneklerime saygı duyar.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim profesyonel yeteneklerimi takdir eder.	1	2	3	4	5

İKİNCİ BÖLÜM: SORUN ÇÖZME

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ve çalıştığınız yöneticinizi (amirinizi) düşünerek cevaplayınız 1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum YÖNETİCİM / AMİRİM;					
1. Kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu çalışanlarıyla birlikte gözden geçirir.	1	2	3	4	5
2. Genellikle çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılar	1	2	3	4	5
3. Çalışanlarıyla olan uyuşmazlığını kendine saklar ve böylece onlarla çatışmaya girmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlarıyla ortak bir çözüm bulmak için fikirlerini çalışanların fikirleriyle birleştirir.	1	2	3	4	5
5. Beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için karşı tarafla işbirliği yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlarıyla olan farklılıklarını açıkça tartışmaktan çoğu zaman kaçınır.	1	2	3	4	5
7. İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8. Fikirlerini kabul ettirmek için çalışanları üzerinde etki gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
9. Bir kararı kendi lehine çevirmek için otoritesini kullanır.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarının isteklerini genellikle yerine getirir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarının isteklerine teslim olur.	1	2	3	4	5
12. Bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yapar.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlarına genellikle taviz verir.	1	2	3	4	5
14. Çıkılmazları aşmak için genellikle orta bir yol önerir.	1	2	3	4	5

15. Çalışanlarıyla uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yapar.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarıyla anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlarıyla karşı karşıya gelmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
18. Bir kararı kendi lehine çevirmek için uzmanlığını kullanır.	1	2	3	4	5
19. Genellikle çalışanlarının önerileri doğrultusunda hareket eder.	1	2	3	4	5
20. Bir uzlaşmaya varabilmek için "taviz ver ve taviz al" yaklaşımını benimser.	1	2	3	4	5
21. Sorunları kendi bakış açısından değerlendirmek konusunda katıdır.	1	2	3	4	5
22. Bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarının açıkça ortaya koymaya çalışır.	1	2	3	4	5
23. Kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için çalışanlarıyla işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
25. Rekabet ortamında kazanmak için bazen gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
26. Çalışanların duygularını incitmemek için onlarla olan uyuşmazlığını saklar.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlarıyla hoş olmayan diyaloglara girmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
28. Sorunların tam ve doğru olarak anlaşılması için çalışanlarıyla birlikte çalışmaya gayret eder.	1	2	3	4	5

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.