

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

TÜRK – İSVEÇ İŞ KÜLTÜRÜNDE LİDERLİK TARZLARININ ÇATIŞMA
ÇÖZÜM YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Can Burak NALBANTOĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Doktora Programı

ARALIK, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**TÜRK – İSVEÇ İŞ KÜLTÜRÜNDE LİDERLİK TARZLARININ ÇATIŞMA
ÇÖZÜM YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Can Burak NALBANTOĞLU

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Gizem AKINCI

İSTANBUL-2019



10/12/2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1212.640028 numaralı öğrencisi Can Burak NALBANTOĞLU'nun "TÜRK-İSVEÇ İŞ KÜLTÜRÜNDE LİDERLİK TARZLARININ ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.06.2019 tarih ve 2019/14 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Doktora tezi olarak *kabul* edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Gizem AKINCI	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Canan ÇETİN	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Hüseyin Besim AKIN	
Üye	Doç. Dr. Özgür KÖKALAN	
Üye	Doç. Dr. Bilge ACAR BOLAT	

Tezin Savunulduğu Tarih : 10/12/2019

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Türk – İsveç İş Kùltüründe Liderlik Tarzlarının Çatışma Çözüm Yönetimi Üzerine Etkisi’’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklarda gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (13/12/2019).

Can Burak NALBANTOĞLU

Eşime ve Pars'a,

ÖNSÖZ

Doktora sürecim ve tez çalışmam boyunca bana her daim destek olan tüm hocalarıma,
Gerek ders sürecinde gerekse de tez sürecinde her an yanımda olan ve desteğini her zaman hissettiğim Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gizem Sayan AKINCI'ya,
Akademik hayatım içerisinde her zaman desteklerini hissettiren ve yanımda olan Doç Dr. Aslı Kotaman ve Dr. Ahu Uğursoy'a
İsveç'te yürüttüğüm çalışma sürecinde destek olan Jonas Gabrielsson'a ve Torben Svane'a ve
tüm tez çalışmamda destek olan Aileme ve hayat arkadaşım Eşime sonsuz teşekkürlerime...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
ÖZET.....	xv
ABSTRACT	xvii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE YÖNETİCİLİK İLE OLAN İLİŞKİSİ.....	3
2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	3
2.2. LİDERLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ.....	5
2.3. YÖNETİCİLER AÇISINDAN LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	9
2.4. LİDERLİK TARZLARI.....	10
2.4.1. Otokratik liderlik tarzı.....	10
2.4.2. Demokratik liderlik tarzı.....	12
2.4.3. Serbest bırakıcı liderlik.....	13
2.4.4. Etkileşimci liderlik.....	14
2.4.5. Dönüşümcü liderlik.....	15
2.4.6. Hizmetkar liderlik.....	18
2.4.7. Otantik liderlik.....	22
2.4.8. Uyumsal liderlik.....	25
2.5. YÖNETİCİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ	26
3. ÇATIŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI.....	29
3.1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	29
3.2. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ.....	32
3.3. ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLER	33
3.3.1. Klasik yönetim görüşü	33
3.3.2. Neo-Klasik yaklaşım.....	34
3.3.3. Modern yaklaşım.....	35
3.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ	36
3.4.1. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma	36
3.4.2. Taraflarına göre çatışmalar	37
3.4.2.1. Bireyler arası çatışmalar.....	37
3.4.2.2. Gruplar arası çatışmalar	38
3.4.2.3. Bölümler arası çatışmalar.....	38

3.5. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI	39
3.5.1. Rahim'in çatışma yönetim tarzları modeli	39
3.5.1.1. Bütünleştirme çatışma yönetim tarzı.....	40
3.5.1.2. Uyma çatışma yönetim tarzı.....	41
3.5.1.3. Kaçınma çatışma yönetim tarzı	41
3.5.1.4. Hükmetme çatışma yönetim tarzı	41
3.5.1.5. Uzlaşma çatışma yönetim tarzı	42
3.5.2. Blake – Shepard – Mouton çatışma modeli	44
3.5.2.1. Kazanma – Kaybetme	44
3.5.2.2. Çekilme	44
3.5.2.3. Problem çözme.....	44
3.5.2.4. Üçüncü kişinin hakemliği	46
3.5.2.5. Soyutlanma.....	46
3.5.2.6. Uzlaşma.....	46
3.5.2.7. Kadercilik.....	47
3.5.2.8. Kayıtsızlık	47
3.5.2.9. Barışçıl	47
3.5.3. Thomas – Killman çatışma modeli	48
3.5.3.1. Rekabet.....	48
3.5.3.2. Uzlaşma.....	48
3.5.3.3. Kaçınma	49
3.5.3.4. Uyumlaşma	49
3.5.3.5. İşbirliği	49
4. LİDERLİK VE ÇATIŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ALANDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR.....	51
4.1. ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMLENMESİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ	51
4.2. LİDERLİK VE ÇATIŞMA İLE İLGİLİ OLARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE LİTERATÜR ÇALIŞMASI	55
5. LİDERLİK TARZLARININ ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ.....	62
5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ.....	62
5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	63
5.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	63
5.3.1. Araştırmanın hipotezleri.....	63
5.3.2. Araştırmanın modeli ve değişkenleri	64
5.3.3. Sınırlılıklar	64
5.3.4. Veri toplama araçları.....	65
5.3.5. Veri analizi teknikleri.....	65
5.4. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ	66
5.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZ (DFA) SONUÇLARI.....	68
5.5.1. Liderlik tarzı ölçeği ölçüm modeli.....	68
5.5.2. Çoklu faktör liderlik ölçeği ölçüm modeli	71

5.5.3. Çatışma yönetim tarzları ölçeği ölçüm modeli	74
5.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	78
5.6.1. Türk yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin ve etkilerinin analizleri	79
5.6.1.1. Korelasyon analizi sonuçları	81
5.6.1.1. Çoklu regresyon analizi sonuçları	89
5.6.2. İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin ve etkilerinin analizleri	95
5.6.2.1. Korelasyon analizi sonuçları	97
5.6.2.2. Çoklu regresyon analizi sonuçları	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
KAYNAKÇA	121

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa No:

Çizelge 1: Dönüşümcü Liderlik Anlayışının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	17
Çizelge 2: Çatışma Yönetim Tarzları ve Uygulama Alanı Durumları	43
Çizelge 3: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları.....	68
Çizelge 4: Liderlik Tarzı Ölçeği Harman Tek Faktör Testi Sonucu	69
Çizelge 5: Liderlik Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	70
Çizelge 6: Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	71
Çizelge 7: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Harman Tek Faktör Testi Sonucu.....	72
Çizelge 8: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	73
Çizelge 9: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu	74
Çizelge 10: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği Harman Tek Faktör Testi Sonucu ...	74
Çizelge 11: Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	76
Çizelge 12: Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu	78
Çizelge 13: Türk Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri.....	79
Çizelge 14: Türk Yöneticileri Liderlik Tarzları ve Çatışma Çözüm Tarzları Ortalamaları.....	81
Çizelge 15: Türk Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	82
Çizelge 16: Türk Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	82
Çizelge 17: Türk Yöneticilerin Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	83
Çizelge 18: Türk Yöneticilerin İdealleştirilmiş Etki Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	83
Çizelge 19: Türk Yöneticilerin İlham Verici Motivasyon Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	84
Çizelge 20: Türk Yöneticilerin Bireyselleştirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	85
Çizelge 21: Türk Yöneticilerin Entelektüel Uyum Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	85
Çizelge 22: Türk Yöneticilerin Koşullu Ödüllendirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	86
Çizelge 23: Türk Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Aktif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	87
Çizelge 24: Türk Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Pasif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	87

Çizelge 25: Türk Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	88
Çizelge 26: Türk Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	89
Çizelge 27: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Bütünleştirme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	90
Çizelge 28: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uyma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı	91
Çizelge 29: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Hükmetme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	92
Çizelge 30: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Kaçınma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	93
Çizelge 31: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uzlaşma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	94
Çizelge 32: İsveçli Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri.....	95
Çizelge 33: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Çatışma Çözüm Tarzları Ortalamaları.....	97
Çizelge 34: İsveçli Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	98
Çizelge 35: İsveçli Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	99
Çizelge 36: İsveçli Yöneticilerin Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	99
Çizelge 37: İsveçli Yöneticilerin İdealleştirilmiş Etki Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	100
Çizelge 38: İsveçli Yöneticilerin İlham Verici Motivasyon Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	100
Çizelge 39: İsveçli Yöneticilerin Bireyselleştirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	101
Çizelge 40: İsveçli Yöneticilerin Entelektüel Uyum Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	102
Çizelge 41: İsveçli Yöneticilerin Koşullu Ödüllendirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	102
Çizelge 42: İsveçli Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Aktif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	103
Çizelge 43: İsveçli Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Pasif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	104
Çizelge 44: İsveçli Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	104
Çizelge 45: İsveçli Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki	105
Çizelge 46: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Bütünleştirme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	106
Çizelge 47: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uyma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	107

Çizelge 48: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Hükmetme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	108
Çizelge 49: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Kaçınma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	109
Çizelge 50: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uzlaşma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	110
Çizelge 51: Türk Yöneticilerin Liderlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişki Matrisi	114
Çizelge 52: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Tarzları Üzerine Etkisi Matrisi	115
Çizelge 53: İsveçli Yöneticilerin Liderlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişki Matrisi	118
Çizelge 54: İsveçli Yöneticilerin Liderlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişki Matrisi	119

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Dönüşümcü Liderlik Faktörleri	16
Şekil 2: Hizmetkar Liderliğin Özellikleri	19
Şekil 3: Otantik Liderlik'in Nitelikleri	23
Şekil 4: Otantik Liderlik'in Bileşenleri	24
Şekil 5: Çatışmanın Sınıflandırılması	31
Şekil 6: Kişilerarası Çatışma Tarzlarını İçeren İki Boyutlu Model	40
Şekil 7: Araştırma Modeli	64
Şekil 8: Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli	69
Şekil 9: Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali	70
Şekil 10: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli	72
Şekil 11: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Model	75
Şekil 12: Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Nihai Modeli.....	77

TÜRK – İSVEÇ İŞ KÜLTÜRÜNDE LİDERLİK TARZLARININ ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

ÖZET

Yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı iş yapma biçimlerine doğrudan etki etmektedir. Çalışma içerisinde yer alan çatışma yönetim tarzları kavramı ile de bu konuya değinilmek istenmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki inceleme konusunu oluşturmaktadır. Çalışma içerisinde Türk ve İsveç iş kültüründe yer alan yönetici düzeyindeki çalışanların gösterdikleri liderlik tarzı ve bu kavramın çatışma yönetim tarzına olan etkisi incelenmektedir. Araştırma Türk ve İsveçli yöneticilerin hangi liderlik tarzlarına sahip olduklarını ve hangi liderlik tarzının nasıl bir çatışma çözüm yöntemi kullandığını belirlemek üzerine yapılmaktadır. Araştırmanın içerisinde liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları ele alınmaktadır. Modelde liderlik tarzları değişkenleri otoriter liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik şeklindedir. Çatışma yönetim tarzları değişkenleri ise bütünleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma şeklindedir. Anket formu 150 Türk ve 150 İsveçli yönetici olmak üzere toplam 300 kişiye uygulanmış olup, üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci kısım katılımcıların bilgilerini almak için hazırlanan demografik form, ikinci kısımda Northouse (2016) tarafından geliştirilen Otokratik – Demokratik - Serbest Bırakıcı liderlik tarzları ve Bass & Avolio tarafından geliştirilen Dönüşümcü - Etkileşimci liderlik tarzları ve üçüncü kısım ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen çatışma yönetim tarzlarının (ROCI-II) belirlenmesi üzerinedir. Çalışmadaki anket formu ile elde edilen veriler SPSS 21.0 ve AMOS programında analiz edilecektir. Öncelikle ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra analiz kapsamında demografik verilerin analizi için açıklayıcı istatistik ve hipotezlerin analizi içinde korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanacaktır. Türk ve İsveçli yöneticilerin genel olarak liderlik tarzlarına

bakıldığında Türk yöneticiler demokratik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları (bireysel ilgi, entelektüel dürtü) liderlik tarzlarına sahipken, İsveçli yöneticiler serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik alt boyutuna ait (entelektüel dürtü) liderlik tarzında olduğu görülmektedir. Diğer açılardan bakıldığında çatışma çözüm yönteminde de İsveçli yöneticiler çoğunlukla hükmetme ve uyma anlayışına başvururken Türk yöneticilerde kaçınma ve bütünleştirme anlayışının daha fazla olduğu görülmektedir.

Anahtar kelime: *Liderlik, Çatışma, Yönetici, Türkiye, İsveç*

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON CONFLICT SOLUTION MANAGEMENT IN TURKISH - SWEDEN BUSINESS CULTURE

ABSTRACT

The leadership style of the managers has a direct effect on the way of doing business. The concept of conflict management styles included in the study also aims to address this issue. The relationship between managers' leadership style and conflict management styles is the subject of the study. In this study, the leadership style of the managers in the Turkish and Swedish business culture and the effect of this concept on the conflict management style are examined. The research is carried out to determine which leadership styles Turkish and Swedish managers have and which leadership style uses a conflict resolution method. Leadership styles and conflict management styles are discussed in the research. In the model, leadership styles variables are authoritarian leadership, democratic leadership, liberating leadership, transformational leadership and interactional leadership. Conflict management styles are integration, compliance, avoidance, dominance and reconciliation. The questionnaire was applied to 300 people, 150 Turkish and 150 Swedish managers. The first part is the demographic form prepared to get the participants' information, the second part is the Autocratic - Democratic - Releasing leadership styles developed by Northouse (2016) and the Transformational - Interactiveist leadership styles developed by Bass & Avolio and the third part is the conflict management styles developed by Rahim (1983) (ROCI-II). The data obtained from the questionnaire in the study will be analyzed in SPSS 21.0 and AMOS program. First of all, confirmatory factor analysis was performed for the scales. Then, correlation analysis and regression analysis will be applied in the analysis of explanatory statistics and hypotheses for the analysis of demographic data. When the leadership styles of Turkish and Swedish executives are examined in general, it is seen that while Turkish executives have leadership styles of democratic and transformational

leadership sub-dimensions (individual interest, intellectual impulse), Swedish managers have the leadership style of release and transformational leadership sub-dimension. In other respects, while the Swedish managers mostly resort to dominance and compliance in the conflict resolution method, it is seen that avoidance and integration are more common among Turkish managers.

Keywords: *Leadership, Conflict, Manager, Turkey, Sweden*

1. GİRİŞ

Yöneticiler şirket içerisinde üst kademe bir görev almakta ve çalışanları da yapılacak iş doğrultusunda yönlendirmektedir. Yöneticilerin yönetme dışından üstlenecekleri önemli görevlerden biri de çalışanlara liderlik yapabilmesidir. Her yöneticinin lider olamayacağı görüşü ile birlikte her lider iyi bir yönetici olarak nitelendirilmektedir.

Liderler sahip oldukları vizyon ile şirket içerisinde çalışanlara yol gösterici olmakta ve onların gelişimlerine belirli noktalarda katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar lider olarak gördükleri yöneticiler ile birlikte yol alırken büyük keyif alırlar çünkü liderler onlar için daha farklı konumlanmaktadır. Tabi ki burada liderin sahip olduğu liderlik tarzı da önemlidir. Belirli durumlarda liderler sahip oldukları liderlik tarzını uygularken bazı durumlarda da lider o anki duruma göre farklı tarzlar da uygulayabilmektedir. Günümüzdeki liderlik anlayışı da çoğu zaman durumsallık anlayışını içerebilmektedir.

Liderlik anlayışı beraberinde farklı çatışma çözüm yöntemlerini de ortaya çıkarmaktadır. Çatışma şirket içerisinde olumlu ya da olumsuz durumlar ortaya çıkarabilmekte, lider bu durumda çatışma çözümü için doğru olabilecek tarzı uygulamaya koyacaktır. Çatışma konusundaki görüşlere bakıldığında liderlerin sahip oldukları tarz ile benzer şekilde çatışma yönetim tarzına başvurduğu ön görülmektedir.

Çalışmanın içerisinde ikinci bölümünde liderlik konusunda yapılan tanımlar ve liderlik tarzları ele alınmaktadır. Yine ikinci bölümde günümüzde uygulamada olan farklı liderlik tanımları da yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise çatışma konusunda yapılan tanımlamalar ve çatışma türleri ele alınmaktadır. Çatışma yönetim tarzı konusunda yapılan farklı çalışmalar ve tanımlar da bu bölüm içerisinde yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise liderlik tarzları ile çatışma çözüm yönetimi tarzları konusunda yapılan çalışmalar yer almaktadır. Son bölümde ise Türk ve İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkinin ele alındığı kısım yer almaktadır.

2. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE YÖNETİCİLİK İLE OLAN İLİŞKİSİ

2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik insanlık tarihi boyunca sürekli olarak insanlar tarafından inceleme konusu olmuştur. İnsanları yönlendiren kişilerin kimler olacağı, hangi özelliklere sahip olacağı vb. sorular sürekli olarak sorulmuş ve cevapları aranmıştır. Dolayısıyla liderlik kavramı kendine her zaman çalışma alanı bulmuştur.

Yirminci yüzyılın ilk yarısı için bireyleri liderlik pozisyonlarına seçerken ve teşvik ederken kullanılacak sonlu bir özellik kümesini tanımlamanın ve izole etmenin mümkün olacağı düşünülmüştür. Burada yer alan varsayım, bu insanlar lider olmak için doğdular ve tek başına kişiliklerinden dolayı mükemmel görüneceklerdir (Bolden, 2004: 9).

Liderlik, insan toplumlarının yaygın bir özelliğidir. Antropolojik kanıtlar, insanların her zaman lider-takipçi ilişkilerinin hızla ve doğal olarak ortaya çıkan gruplar halinde yaşadığını göstermektedir. Bu liderlik, grup hedeflerinin hizmetinde kolektif eylemin nasıl koordine edileceği sorusuna uyarlanabilir bir çözüm olarak görülmektedir (Thomas, Martin, & Riggio, 2013: 3).

Liderlik, bir grubu bir vizyona veya bir dizi hedefe doğru etkileme becerisidir. Bu etkinin kaynağı, bir organizasyonun yönetim kadrosu tarafından sağlanan şekilde resmi olabilir. Ancak tüm liderler yönetici değil, ne de bu konuda yöneticilerin lideridir. Bir organizasyon yöneticilerine belirli resmi haklar sağladığı için, etkili bir şekilde liderlik edeceklerine dair bir güvence yoktur (Robbins & Judge, 2013: 402).

Northouse'a göre (2016) liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bireylerin oluşturduğu bir grubu bir bireyin etkilediği süreçtir. Liderliği bir süreç olarak tanımlamak, liderin içinde bulunan bir özellik veya nitelik değil, daha çok lider ve takipçiler arasında gerçekleşen bir işlem olayı anlamına gelir. Liderlik nüfuz içerir. Nüfuz, liderin takipçileri nasıl etkilediği ile ilgilidir. Liderlik gruplar halinde gerçekleşir. Gruplar liderliğin gerçekleştiği bağlamlardır. Liderlik ortak hedeflere

dikkat içerir. Liderler enerjilerini bir araya gelmeye çalışan bireylere yönlendirirler (Northouse P. G., 2016: 6).

Güney'e göre (2012) liderlik, grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantıları yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir.

Liderlik tüm organizasyonların önemli bir kaynağıdır ve bireyler tarafından yönetim kurulunun yetenekleri ve becerileri ölçüsünde sergilenir (Lester, 1975: 4).

Liderlik, bir grupta, organizasyonda veya kurumda meydana gelen ve ortak amaçlara istekli olarak üye olan ve bunları gerçekleştirmek için birlikte çalışan bir liderin ve takipçilerin yer aldığı, başkalarına göre gözlemlenebilir bir faaliyettir (Clark & Clark, 1999: 25).

Liderlik değişimle baş etmek, bir vizyon oluşturmak, etkin bir şekilde iletişim kurmak ve başkalarını kendisine karşı sürekli olarak çalışmaya teşvik etmektir. (Scott, 2011: 105).

Armstrong (2006) liderlik kavramını, bireyleri istenen sonucu elde etmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ve bireyler ve ekip bütünlüğü ile etkili ilişkiler sürdürmeye ilham verme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Armstrong, 2006: 162)

Liderlik, yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan olaylardan biridir. Mareşal Montgomery, bir liderin "bulaşıcı iyimserliğe ve zorluklarla yüzleşmek için kararlılığa sahip olması" gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda "kendisi de sonuçtan fazla emin olmadığı zamanlarda da kendine güvenini yaymak zorundadır " şeklinde devam etmiştir. Fransız bir yazar olan Henri Fayol'a göre liderin görevi "bir plan düşünüyor ve başarısını garantiliyor" şeklindedir. Ayrıca, "akıllı bir insanın yaşayabileceği en büyük memnuniyetlerden biridir" diyerek eklemi yapmıştır (Hindle, 2008: 134).

Liderlik konusunda son 50 yıl içerisinde yapılan tanımlardan bazıları Yukl (2018) tarafından derlenmiştir. Bu tanımlar (Yukl, 2018: 3);

- Liderlik, "bir bireyin... bir gruptaki faaliyetleri ortak bir hedefe yönlendirmesi davranışdır" (Coons & Stogdill, 1957: 7).
- Liderlik "örgütün rutin direktiflerine mekanik itaatın üstündeki ve ötesindeki itaatın düzeyidir" (Katz & Kahn, 1978: 528).

- Liderlik “organize bir grubun faaliyetlerini hedefleri gerçekleştirme yönünde etkileme sürecidir” (Rauch & Behling, 1984: 46)
- Liderlik “bir vizyon ortaya koymak, değerlere hayat vermek ve bir şeylerin başarılabileceği ortamı yaratmak ile ilişkilidir (Richards & Engle, 1986: 206).
- Liderlik “ortak çabaya bir amaç kazandırma ve amacı gerçekleştirme yolunda istekli çaba uyarma sürecidir (Jacobs & Jacques, 1990: 281).
- Liderlik “daha adaptif evrimsel değişiklikler başlatmak için, var olan kültürün dışına çıkma yeteneğidir (Schein, 1992: 2).
- Liderlik “insanların birlikte yaptıkları şeylere anlam kazandırarak onların bunu anlamasını ve buna bağlanmasını sağlama sürecidir” (Drath & Palus, 1994: 4).

Liderlik tanımlarına bakıldığında toplulukları belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirmekte ve onları harekete geçirdiği görülmektedir. Lider insanları etkilemektedir. Bu özelliği ile insanlar liderleri bir hareket mekanizması olarak görür ve liderleri takip eder. Liderin vizyoner özelliği farklı bir güç olarak konumlanır ve hem toplumda hem de iş dünyasına kendine farklı bir yer edinir.

2.2. Liderliğin Gelişim Süreci

Hem lider hem de liderlik açısından bakıldığında tanımlamalar insanın sahip olduğu özellikler üzerinden yapılmaktadır. Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi düşünürlerin yönetici ile ilgili ifadelerine bakıldığında yöneticilerin sahip olduğu özelliklerin üzerinde durdukları görülmektedir. Bu düşünürler yöneticileri sınıflandırırken bazı özellikleri dikkate almışlardır. Bunlar fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerdir. Sonrasında ise, insanların sahip olduğu inançlar ve sınıf ayrımı gibi durumlar ile birlikte ilahi bir güç ve soylu kan gibi kavramlar da liderin sahip olması gereken özellikler olarak görülmüştür. Liderlerin doğuştan sahip olduğu özellikler ile lider olabileceği düşüncesi 20. yüzyılın sonuna kadar devam etmiştir (Barutçugil, 2014: 26).

Liderliğin doğası eskiden beri tartışılmıştır. Niccolo Machiavelli, belki de konuyla ilgili en ünlü kitap olan The Prince'i (Hükümdar) 1520'lerde Floransa'da yazmıştır. Niccolo Machiavelli, bir prensin hayatta kalabilmek için ne yapması gerektiğini ve çevresinin kaçınılmaz olarak kötü niyetli insanlar tarafından kuşatıldığını anlatmıştır. Machiavelli'nin fikirleri, Alistair McAlpine tarafından 1980'lerde ticari bağlamda yeniden belirlenmiştir. Machiavelli'nin "Bazı hükümdarlar, devletlerini güvenli bir şekilde tutmak için kendi alanlarını silahsızlandırdı, bazıları kendi bölgelerini bölünmüş durumda tutuyor ve bazıları kendilerine karşı düşmanlığı teşvik ettiler" yorumu McAlpine tarafından üç farklı yönetim yapısına göre geliştirilmiştir. Bunlar (Hindle, 2008: 136);

- Birincisi, karar verme yetkisi hat yönetiminden çıkarılır ve merkez ofisteki küçük bir klik'in (grubun) elinde tutulur.
- İkinci olarak, bir şube diğerine karşı "yaratıcı gerilim" adıyla birbirine düşürülür.
- Son olarak, kıdemli yöneticilerin sürekli korku içinde tutulduğu tarz vardır. Lider her zaman "onları tehditlerle sürükleyerek kelimelerle kazıyor, ertesi gün hâlâ istihdam edilip edilmediklerini merak ettiriyor"

Liderlik çalışma alanı bulduğu günden bu yana çeşitli tanımlamalara sahip olmuştur. Özellikle son yüzyılda konuyla ilgili dönem dönem çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. 1900 – 1929 yılları arasında yapılan tanımlamalara bakıldığında 20. yüzyılın ilk otuz yıllarında ortaya çıkan liderliğin tanımları, egemenliğin ortak bir temasıyla iktidarı kontrol ve merkezileştirmeyi vurgulamaktadır. Örneğin, 1927'de liderlik konulu bir konferansta liderlik şu şekilde tanımlanmıştır; " Liderin iradesini, itaat, saygı, sadakat ve işbirliğine yol açan ve yönlendiren kişiler üzerinde etkilemektir." (Moore, 1927: 124). 1930'lu yıllarda yapılan tanımlamalara bakıldığında egemenlikten ziyade nüfuz olarak ortaya çıkan liderlik görüşüyle birlikte liderlik tanımlamada nitelikler odak noktası haline gelmiştir. Liderlik, aynı zamanda, bir bireyin belirli kişilik özelliklerinin bir grupta olan etkileşimi olarak tanımlanmış; birçoğunun tutum ve faaliyetleri bir taraftan değiştirilebilirken birçok kişi de bir lideri etkileyebilir (Northouse P. G., 2016: 3).

1940'lı yıllarda grup yaklaşımı ile birlikte grup etkinliklerini yönlendirirken bir bireyin davranışı olarak tanımlanan liderlikle beraber ön plana çıkmıştır (Hemphill, 1949). Aynı zamanda, ikna yoluyla liderlik birazda zorlama ile "yönlendirici" veya liderlikten ayırt edilmiştir (Copeland, 1942).

1950'li yıllarda ileri on yıl boyunca liderlik tanımlarına egemen olan üç tema şu şekildedir (Northouse P. G., 2016: 3);

- Grup teorisinin devamı,
- Paylaşılan hedefleri geliştiren bir ilişki olarak liderlik ve
- Etkinlik.

Her ne kadar dünya meseleleri için fırtınalı bir zaman olsa da, 1960'lar liderlik araştırmaları açısından uyumlu bir dönemi ifade etmektedir. Liderliği "paylaşılan hedefler" le etkileyen davranış olarak tanımlayan liderlik, Seeman tarafından önderliği "diğer kişileri ortak bir yönde etkileyen kişiler tarafından gerçekleştirilen eylemler" olarak nitelendirerek vurgulamıştır (Seeman, 1960: 53).

1970'li yıllarda grup odağı liderlik kavramını grup veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için gruplar veya örgütlerin başlatılması ve sürdürülmesi olarak görüldüğü bir durumda örgütsel davranış yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Rost, 1991).

1980'li yıllarda hem akademik hem de kamusal bilincin zirvesine ulaşan liderlik kavramı hakkında bilimsel ve popüler eserlerde büyük bir artış gözlemlendi. Bundan dolayı, liderliğin tanımları, birtakım ciddi temalar ile üretken bir yemek haline dönüşmüştür (Northouse P. G., 2016: 4):

- **Liderin istediği gibi yap;** Liderlik tanımları ağırlıklı olarak, liderliğin takipçileri, liderin ne istediğini yapmaya yönlendirdiği mesajını vermektedir.
- **Etki;** 1980'li yıllarda liderliğin tanımında belki de en fazla kullanılan kelime olan "etki" her açıdan incelenen bir kavram olmuştur. Bununla birlikte, liderlik ile yönetimi ayırmak amacıyla, araştırmacılar liderliğin kayıtsız bir etki yarattığını ısrarla vurgulamışlardır.
- **Özellikler;** Mükemmel liderlik anlayışı liderlik özelliklerini tekrar gündeme getirdi. Bundan dolayı da çoğu kişinin gözünde liderlik kavramı tekrar özellikler anlayışına geri döndü.

- **Dönüşüm;** Burns (1978) liderlik sürecini dönüşüm süreci olarak tanımlamış ve liderliğin “Bir veya daha fazla kişi başkaları ile liderlerin ve takipçilerin birbirlerini motivasyon ve ahlakın yüksek seviyelerine yükseltecek şekilde iç içe geçtiğinde” ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Burns, 1978).

Liderliğin ve yönetimin ayrı süreçler olup olmadığı konusundaki tartışma 21. yüzyılda hala devam etmektedir ancak ortaya çıkan araştırmalar liderliğin tanımlanması için yeni yollar geliştirmek yerine, bir grup bireyi bir ortak hedefe ulaşmaya yönlendiren liderlik sürecini vurgulamaktadır (Northouse P. G., 2016: 4). Bunların arasında öne çıkan liderlik yaklaşımlar şu şekildedir:

- **Otantik Liderlik,** liderlerin özgünlüğünün ve liderliklerinin vurgulandığı liderlik türüdür.
- **Manevi Liderlik,** takipçileri motive etmek için değerler, görev aşkı ve üyeliği faydalı hale getirmektedir.
- **Hizmetkar Liderlik,** takip eden kişilere odaklanmak için "yardımseverlik ilkeleri" ni kullanan hizmetçinin rolünü üstlenmekte, daha özerk, bilgili ve hizmetkar olmaktadır.
- **Uyumsal Liderlik,** takipçileri soruna, zorluklara ve değişikliklere karşı koymak ve çözmek için uyarlamaya yönlendiren liderlik türüdür.

Liderliğin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında öncelikli olarak sahip olduğu kişisel özellikler ile ön plana çıkmaktadır. Sahip olunan kişisel özellikler toplum içerisinde farklılık olarak görülür ve bu farklılık da lideri diğer kişilerden ayırmaktadır. İlerleyen yıllarda ise kişilerin davranışlarında olan farklılıklar ayırıcı bir faktör olarak ortaya çıkar. Davranış kalıplarındaki farklılık lideri toplumda takip edilen kişi olarak gösterir. Günümüze geldiğimizde ise liderlik ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Güncel liderlik tanımları eskiye göre daha ayırıcı olmaktadır.

2.3. Yöneticiler Açısından Liderliğin Önemi

Çalışanlar lider tarafından yönetilmektedir, bundan dolayı lider tüm dikkatini sadece çalışanların ihtiyaçlarına değil örgütün ihtiyaçlarına odaklamalıdır (Limbare, 2012: 174).

Liderlik dürtüsü, kurumun enerjik bir insan kaynağı geliştirme işlevi olup olmadığına bakılmaksızın, iş ortaklarının geliştirilmelerini sağlamanın yollarını bulmayı gösterir. Bu kapsamda dikkate alınacak kritik bileşenler şunlardır (Topping, 2002: 79-80):

- İş ortaklarının öğrenmeye ve büyümeye teşvik edildiği bir ortam yaratmak,
- İş ortaklarının geliştirmesi gereken en önemli yetkinlikleri belirlemek,
- İş ortaklarının bu yetkinlikleri geliştirme mekanizmalarının sağlanması,
- Eşsiz yetenek ve yetersiz olunan noktalara dayanan iş ortakları için bireysel gelişim planları oluşturmak,
- Gelişmeyi günlük faaliyetlere mümkün olduğunca entegre etme.

Yöneticiler icracıdır; icraat yaparlar. Bilgi, eyleme dönüşmediği sürece yöneticilerin bir işine yaramaz fakat eyleme geçilmeden önce yöneticinin rotasını planlaması gerekir. Arzu edilen sonuçlar, olası kısıtlar, gelecekteki revizyonlar, kontrol noktaları ve zamanını nasıl kullandığına bağlı olarak ortaya çıkabilecek olgular üzerinde düşünmesi gerekir. Öncelikle yönetici arzu edilen sonuçları “Kuruluş önümüzdeki bir buçuk iki yıl içinde benden hangi katkıları beklemelidir? Hangi sonuçlara kendimi bağlamalıyım? Hangi teslim tarihleriyle? sorularını sorarak tanımlar. Sonra eylemin kısıtları üzerine düşünmelidir: “Bu eylem hattı ahlaki mi? Kuruluş içinde kabul görür mü? Yasal mı? Kuruluşun misyonu, değerleri ve politikalarıyla uyumlu mu? Olumlu yanıtlar eylemin etkin olacağına güvencesi değildir. Ama bu kısıtların ihlal edilmesi eylemi hem yanlış hem de etkisiz kılacaktır (Harvard Business School, 2011).

Örgütlerde yöneticiler yer almakta fakat bazı örgütler sahip oldukları liderler ile daha farklı çalışmalar yürütmekte ve genel iş dünyasında daha başarılı olmaktadır. Yöneticiler liderlik özellikleri gösterdiği durumlarda şirket içerisinde farklı bir vizyon oluşturmaktadır. Bu da şirket çalışanlarının yöneticilerinden ilham almasını sağlamaktadır.

2.4. Liderlik Tarzları

Liderlik edecek birçok yol ve her liderin sahip olduğu bir liderlik tarzı vardır. Yaygın olan liderlik tarzlarına bakıldığında otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının olduğu görülmektedir. Geçen birkaç on yıllık süre içerisinde yönetim uzmanları, liderliği nasıl tanımladıkları ve liderlerin tutumlarının ne olduğu konusunda bir devrim geçirmiştir. Çok klasik otokratik bir yaklaşımdan çok, yaratıcı katılımcı bir yaklaşıma geçtiler. Bu hattın bir yerinde, eski her şeyin kötü olmadığı ve yeni her şeyinde en iyisi olmadığı belirlenmiştir. Aksine, farklı durumlar için farklı stillere ihtiyaç duyulmuştur ve her lider, belirli bir yaklaşımı ne zaman sergileyeceğini bilmek durumundadır (Khan, ve diğerleri, 2015: 87).

Günümüzde liderlik tarzlarına bakıldığında klasik olarak ifade edilen liderlik tarzları dışında farklı isimlerde tarzlarında olduğu görülmektedir. Burada ifade edilecek olan liderlik tarzları; otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, otantik liderlik ve uyumsal liderliktir.

2.4.1. Otokratik liderlik tarzı

Otokratik liderlik, liderlerin personel üzerinde tam yetkiye sahip olduğu bir dönüşüm liderliği biçimidir. Personelin ve ekip üyelerinin, ekip veya kuruluşun yararına olsalar bile, öneriler sunma konusunda çok az fırsatları vardır. Otokratik liderliğin faydası, inanılmaz derecede etkili olmasıdır. Kararlar hızla verilir ve bu kararları uygulamak için gereken çalışmalar derhal başlayabilir. Dezavantajlar açısından, çoğu personel bu şekilde idare edilmekten haz etmemektedir. Otokratik liderlik çoğu zaman, kararların hızlı ve muhalefetsiz yapılması gereken kriz durumlarında en iyi şekilde kullanılır (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015: 10).

Otoriter liderler, sorumlu olduklarının, grup üyeleri üzerinde nüfuz ve kontrol sağladıklarının önemini özellikle belirtirler. Grup üyeleri için görev ve usulleri belirler, ancak grup tartışmalarına katılmaktan da uzak kalabilirler. Otoriter liderler grup üyeleri arasındaki iletişimi teşvik etmez; Bunun yerine, iletişimin kendilerine yönlendirilmesini tercih ederler. Emirleri değerlendirirken, otoriter liderler övgü ve

eleştirileri özgürce sunar, ancak objektif eleştirilere dayalı değil, kendi kişisel duruşlarına dayanarak verilir (Northouse P. , 2015: 90).

Bu liderlik tarzı son 30 yılda büyük eleştiri konusu olmuştur. Bazı araştırmalar, birçok otokratik liderin bulunduğu kuruluşların diğer örgütlerden daha fazla ciroya ve işe devamsızlığa sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmalara göre otokratik liderlerin özellikleri şunlardır (Khan, vd., 2015: 87):

- Çalışanları etkilemek için tehdit ve cezaya güvenmek
- Çalışanlara güvenmez
- Çalışan girdisine izin vermez
- Bazen kullanmak için en etkili stildir.
- Hangi görevleri yerine getireceğini veya hangi prosedürleri izleyeceğini bilmeyen yeni, eğitimsiz çalışanlar.
- Etkili denetim yalnızca detaylı siparişler ve talimatlarla sağlanabilir.
- Çalışanlar diğer liderlik tarzlarına cevap vermez
- Günlük olarak yüksek hacimli üretim ihtiyaçları vardır.
- Karar vermek için sınırlı zaman vardır.
- Yöneticinin gücü, bir çalışan tarafından sorgulanır.

Otokratik liderlik anlayışının artıları ve eksileri vardır. Otokratik liderliğin avantajlarına bakıldığında şunlar ifade edilmektedir (Khan, vd., 2015: 88);

- İyi kontrol, genel bakış
- Sınırsız program
- Yasalar
- Uzun tartışmalar yoktur.
- Grup üyeleri ne yapmaları gerektiğini biliyor.
- Kurallar güvenlik sağlar.
- Disiplin

Otokratik liderlik anlayışının dezavantajlarına bakıldığında şunlar ifade edilmektedir (Khan, vd., 2015: 88);

- İtaatsizlik,
- Seçme özgürlüğünün gelişimi olmamakta,
- İlgisizlik,
- Daha az inisiyatif
- Güven yoktur,
- Daha az veya hiç kendine güven duygusu,
- Hiyerarşi yüksektir,
- Grup çıkarları bastırılmıştır,
- Gruplar rahat değildir,
- Grup üyeleri arasında rekabet vardır,
- Eleştiri kabiliyeti bastırılmıştır,
- Grubun bağımsızlığı liderin otoritesi tarafından zayıflatılmaktadır
- Yetenekler tanınmamakta ve bu nedenle terfi verilmemektedir,
- Korku saldırganlığa, dolayısıyla şiddete dönüşmektedir.

2.4.2. Demokratik liderlik tarzı

Demokrat liderler, astları işleri kendi başlarına yapabilecekleri konusunda yetenekli olduğu görüşüne göre davranırlar. Demokratik liderler astları kontrol etmek yerine, kendilerini astların üzerine koymaksızın herkese adil davranmaya çalışırlar. Özünde, kendilerini yönetici olarak değil kılavuz olarak görürler. Başkalarına öneri verirler, ancak asla onları değiştirme niyetinde değildirler. Her bir astın kişisel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, demokratik bir lider için önemlidir. Demokrat liderler "yukarıdan-aşağıya" iletişim kullanmazlar. Bunun yerine, astları ile aynı seviyede konuşurlar. Herkesin duyulduğundan emin olmak bir önceliktir. Astları destekleyici şekillerde dinlerler ve onlara kendi kendine yön verme konusunda yardımcı olurlar. Buna ek olarak, grup üyeleri arasındaki iletişimi geliştirirler ve bazı durumlarda grubun daha az açık olan üyelerini konuşturmaya özen gösterirler. Demokratik liderler bilgi, rehberlik ve öneri sunarlar, ancak emir vermeden ve baskı uygulamadan bunu gerçekleştirirler. Astları değerlendirirken demokratik liderler objektif bir övgü ve eleştiri yapar (Northouse P. , 2015: 91).

Demokratik liderler nihai kararları alır ancak takım üyelerini karar alma sürecine de dahil ederler. Onların yaratıcılıklarını teşvik ederler ve ekip üyeleri sık sık projelerde ve kararlarda çalışırlar. Demokratik liderliğin pek çok faydası vardır. Takım üyeleri yüksek iş doyumuna sahip olma eğilimindedir ve daha katılımlı oldukları için üretkenlerdir. Bu liderlik tarzı ayrıca çalışanların becerilerini geliştirmeye yardımcı olur. Ekip üyeleri kendilerini daha büyük ve anlamlı bir şeyin bir parçasını olarak hissetmektedir ve bu nedenle maddi bir ödülde daha çok motivasyon sağlamaktadır. Demokratik liderliğin tehlikesi, hızın veya verimliliğin gerekli olduğu durumlarda zayıflayabilmesidir. Örneğin, bir kriz sırasında, bir ekip, girdi toplamak için çok değerli olan zamanı harcayabilir. Bir başka potansiyel tehlike ise yüksek bilgi girişi sağlamak için bilgi ya da uzmanlığa sahip olmayan ekip üyeleridir (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015: 10).

2.4.3. Serbest bırakıcı liderlik

Robbins (2013) serbest bırakıcı liderliği “sorumluluk almayan ve karar vermekten kaçınan” biri olarak tanımlamaktadır (Robbins & Judge, 2013: 383). Serbest bırakıcı lider asgari düzeyde nüfuz eden nominal bir liderdir (Northouse P. , 2015: 92).

Bu liderlik tipinde liderler normal bir davranış olarak karar verme sürecinde müdahil olmama eğilimindedir. Liderler astlarına, işler ilgili olarak kendi kendilerine karar almalarına müsaade etmektedirler. Çalışanlar özgürce çalışmakta ve kararlarında da kendileri sorumludurlar. Liderler karar vermekten kaçınır ve çalışma birimlerinin içerisinde yer almazlar. Bazı durumlarda liderler tüm doneleri çalışanlara verir fakat geri bildirimde bulunmazlar (Chaudhry & Javed, 2012: 259).

Serbest bırakıcı liderler astlarını tanır fakat rahat davranıp çalışanların faaliyetlerini etkilemek için herhangi bir girişimde bulunmazlar. Bu liderlik kavramının altında astların yapmak istediklerini istedikleri zaman yapma özgürlüğü vardır. Serbest bırakıcı liderler astların ilerleme sürecini değerlendirmez ve düzenleme için herhangi bir girişimde bulunmazlar (Northouse P. , 2015: 92).

Serbest bırakıcı liderliğin etkilerine bakıldığında öncelikli olarak negatif yönlerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu etkiler (Northouse P. , 2015: 92);

- Serbest bırakıcı liderlik altında çok az şey başarılabilir.
- Astlara tamamen serbestlik tanımak kaotik bir ortam oluşturabilir.
- Astlar idare edilmeyi tercih eder; tamamen serbest bırakıldığında boşta olduğu hissine kapılabilir.
- Herhangi bir amaç ya da idare edilme olmadan çalışanlar yaptıkları işin anlamsız olduğunu düşünebilirler ve sonuç olarak da verimlilik kaybı yaşanır.

2.4.4. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik kavramı ilk olarak Max Weber tarafından örgüt konusunda yapılan sosyo-ekonomik değerlendirmelerde belirtilmiştir. Max Weber'in yapmış olduğu liderlik tanımı ölümünden yirmi yedi yıl sonra ve kitabının basımını yayınlayan akademik ve mesleki izleyici tarafından kabul edilmiştir. Max Weber, öncelikle etkileşimci liderlik stilini tarif etmiş ve temel kavramları 1981'de Bernard Bass tarafından kabul edilmiştir (Nikezic, Puric, & Puric, 2012: 285).

Etkileşimci liderlik, etkileşimlerin parçası olan ve önceden tanımlanmış standartları ve performansı karşılamak için ödüllendirilen takipçilerle klasik değişim ilkelerine dayalıdır. Etkileşimci liderlik statükonun korunmasına odaklanmıştır, bu nedenle etkileşimci liderlik geleneksel liderlik yaklaşımını sunar (Nikezic, Puric, & Puric, 2012: 287).

Rolü ve görev gereksinimlerini aydınlatarak belirlenmiş hedefler doğrultusunda takipçilerini yönlendiren veya motive eden lider tarzı etkileşimci liderlik tarzı olarak ifade edilir (Robbins & Judge, 2013: 417).

Etkileşimci liderler, ileriye yönelik düşünceler yerine süreçlerle ilgilenirler. Bu lider tipleri, koşullu ödül (koşullu olumlu takviye olarak da bilinir) veya koşullu cezalandırma (koşullu olumsuz takviye olarak da bilinir) üzerinde yoğunlaşmaktadır. Koşullu ödüller (övgü gibi), belirlenen hedefler zamanında, vaktinden önce tamamlandığında ya da astları farklı zamanlarda hazır tutmak için verilir. Şarta bağlı cezalar (askıya alma gibi), performans kalitesi veya miktarı üretim standartlarının altına düştüğünde veya amaçlara ve görevlere hiç ulaşılmadığında verilir (Odumeru & Ogbonna, 2013: 358).

Etkileşimci liderler mevcut sistemler içinde çalışmaya ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için pazarlık yapmaya razıdır. Sorun çözme aşamasında olayın bizzat içinde düşünmeye eğilimlidirler. Etkileşimci liderlik öncelikle pasiftir. Bu liderlik tipiyle en fazla ilişkili olan davranışlar, takipçileri ödüllendirme ve statükoyu koruma kriterlerini oluşturmaktır (Odumeru & Ogbonna, 2013: 359).

2.4.5. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik adında da barındırdığı üzere insanları değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir. Duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun vadeli hedeflerle ilgilidir. Takipçilerin motivasyonlarını değerlendirmek, ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara tam insanlar olarak davranmak da bu hedeflere dahil edilebilir. Dönüşümcü liderlik, izleyicileri genellikle onlardan beklenenden daha fazlasını başarmak için harekete geçiren istisnai bir etki biçimini içerir. Bu genellikle karizmatik ve vizyoner liderliği içeren bir süreçtir (Northouse P. G., 2016: 161).

Kapsayıcı bir yaklaşımı olan dönüşümcü liderlik, bireylere bire bir etkilenme yönündeki çok özel girişimlerden, tüm organizasyonları ve hatta tüm kültürleri etkilemek için çok geniş girişimlere kadar geniş bir liderlik yelpazesini tanımlamak için kullanılabilir. Dönüşümcü lider, değişimin hızlandırılmasında önemli bir rol oynamasına rağmen, takipçileri ve liderleri dönüşüm sürecinde ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlamaktadır (Northouse P. G., 2016: 162).

Dönüşümcü liderler sadece günümüzde liderlik ettiği insanlara değil, kendisinden sonra da gelecek kuşaklara aktarılacak bir liderlik yapmayı düşünmektedirler. Bu tip liderlerin oluşturduğu vizyonlar çok farklı ve iddialı olmakla birlikte, insanların tüm enerjilerini stratejilerin gelişmesi aktarmasını beklemektedir. Dönüşümcü liderlik kavramının içerisinde bireyler birbirlerinin motivasyonunu ve moralini yüksek düzeyde tutmayı içerir. Yani hem lider takipçileri hem de takipçilerin liderlerinin hedeflerini daha yukarıya çıkaracak şekilde bir etkileşimde bulunurlar (Barutçugil, 2014: 91).

Dönüşümcü liderler diğer bir açıdan bakıldığında karizmatik liderler olarak da görülmektedir fakat dönüşümcü liderlik karizmadan daha fazlasını gerektirmektedir. Dönüşümcü liderlerin takipçileri etkilemesi sürecinde güçlü duygular ve olumlu düşünceler etkili olmaktadır. Liderler insanlara yol gösterir, eğitir, gelişimlerine destek verir ve bu sürecin sonunda insanlar kendilerinde bir dönüşüm olduğunu hissederler (Barutçugil, 2014: 91).

Dönüşümcü liderlikle takipçiler lidere karşı güven, takdir, sadakat ve saygı hissederler ve beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayacak bir motivasyon duyarlar. Lider, takipçileri; işten elde edilecek sonucun öneminin daha çok farkında olmalarını sağlayarak, onları örgüt ya da takım uğruna kendi kişisel çıkarlarını aşmaya teşvik ederek ve üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek değiştirir ve güdüler (Yukl, 2018: 322).

Dönüşümcü liderlik modeli Bass (1985) tarafından oluşturulmuş ve bu model Şekil 1’de gösterildiği üzere dört faktöre ayrılmıştır (Northouse P. , 2015: 167-169).



Şekil 1: Dönüşümcü Liderlik Faktörleri

- **İdealleştirilmiş Etki:** Takipçiler için güçlü modeller oluşturan liderleri tanımlar; takipçilerinin bu liderlerle özdeşleşmelerini ve onları taklit etmelerini çok isterler. Bu liderlerin genellikle ahlaki ve etik davranış standartları çok yüksektir ve doğru olanı yapmak üzere addedilirler. Liderlere genellikle büyük bir güven duyan takipçiler tarafından derin saygı duyulmaktadır. Aynı zamanda izleyicilere vizyon ve misyon duygusu verirler.

- **İlham Verici Motivasyon:** Bu faktör, takipçilere yüksek beklentiler bildiren, örgütte paylaşılan vizyonun bir parçası olarak motivasyon taahhüdü ile ilham veren liderleri tanımlamaktadır. Uygulamada liderler, grup üyelerinin kendi menfaatlerine göre daha fazlasını elde etme çabalarını odaklamak için semboller ve duygusal itirazlar kullanırlar.
- **Entelektüel Dürtü:** Bu tür liderlik, yeni yaklaşımları denemek ve örgütsel meselelerle uğraşmak için yenilikçi yollar geliştirmek için takipçileri desteklemektedir. Takipçileri olayları kendi başına düşünmeye ve dikkatli bir şekilde problem çözmeye teşvik eder.
- **Bireysel İlgi:** Bu faktör, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını titizlikle dinledikleri destekleyici bir iklim sağlayan liderleri temsil etmektedir. Liderler takipçilere yardım etmeye çalışırken antrenör ve danışman olarak davranmaktadır. Bu liderler, takipçilerinin kişisel zorluklarla büyümelerine yardımcı olmak için heyet kullanabilir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı artı yönlere sahip olduğu kadar eksi yönlere de sahiptir. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yönleri tablo 1’de gösterilmektedir (Northouse P. , 2015: 176-179).

Çizelge 1: Dönüşümcü Liderlik Anlayışının Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<p>Çok farklı araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır.</p> <p>Lider gelecek adına bir vizyon sağlar.</p> <p>Takipçiler daha fazla öne çıkmaktadır.</p> <p>Diğer liderlik modellerine göre daha geniş bir görüşe sahiptir.</p> <p>Takipçilerin ihtiyaçları ve değerleri konusuna daha fazla önem verilir.</p> <p>Liderliğin etkili bir biçimidir.</p>	<p>Geniş bir perspektife sahip olduğundan kavramsal açıklık konusunda eksikliği vardır.</p> <p>Dönüşümcü liderliğin ölçümünün net olmaması</p> <p>Davranıştan ziyade özelliklere yoğunlaşmaktadır.</p> <p>Bireyleri ve örgütleri tam olarak dönüştürebildiği konusunun tam olarak netleşmemesi</p> <p>Elitist ve anti-demokratik görülmesi</p> <p>Suistimale açık bir görüş olması</p>

2.4.6. Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik, liderin kendi menfaatinin ötesine geçen ve takipçilerin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olan fırsatlara odaklanan bir liderlik tarzıdır (Robbins & Judge, 2013: 421).

Hizmetkar liderlik, insana değer verilmesini ve insanın gelişmesini, topluluğun inşasını, özgünlüğün uygulanmasını, liderlerin üstünlüğünü sağlamayı ve her bir insanın ortak menfaati için güç ve statü paylaşımını ve örgütlenmeyi teşvik eder (Laub, 2004: 9).

Hizmetkar lider ilk olarak hizmetkardır. Hizmet etmek öncelikle, hizmet etmek isteyen doğal bir hisle başlar. Sonrasında bu bilinçli seçim, kişiyi liderlik yapmak için heveslendirir. Bu kişi, öncelikle alışılmadık bir güç yolculuğuna ihtiyaç duyması ya da maddi varlık edinme ihtiyacı duyan liderlerden keskin bir şekilde farklıdır. Böyle bir durumda liderlik kurulduktan sonra hizmet etmek için daha sonra bir seçim olacaktır. İlk lider ve hizmetkar iki uç türüdür. Aralarında insan doğasının sonsuz çeşitliliğinin bir parçası olan nüanslar ve karışımlar var. Aradaki fark, hizmetlinin ilk önce başkalarının en yüksek öncelikli ihtiyaçlarına hizmet etmesini sağlamasıyla kendini gösterir. Bu noktada test edilecek en iyi durum ve uygulanması zor olan şey: Hizmet verilenler kişi olarak büyüyor mu? Hizmet verilirken daha sağlıklı, daha akıllı, daha özgür, daha özerk olurlar, kendilerini hizmetkâr haline getirirler ve toplumdaki en ufak imtiyazlı nüfuz üzerindeki etki nedir; Onlar yararlanacak mı, yoksa en azından mahrum kalmayacak mı? (Greenleaf, 2005: 6)

Hizmetkar bir lider takipçilerin ihtiyaçları ile ilgilenmeli; onların daha sağlıklı, daha bilge ve sorumluluklarını kabul etmeye daha istekli olmalarına yardım etmelidir. Hizmet; takipçileri geliştirmeyi, savunmayı ve güçlendirmeyi kapsar. Lider, yalnızca ve yalnızca onları anlayarak takipçilerin ihtiyaçlarına en iyi nasıl hizmet edeceğini belirleyebilir. Hizmetkar liderler takipçileri dinlemeli, onların ihtiyaçlarını ve hedeflerini öğrenmeli, acı ve düş kırıklıklarını paylaşmalıdır. Hizmetkar lider, gücü takipçilerin üzerinde tahakküm kurmak için kullanmak yerine takipçileri güçlendirmelidir. Güven tamamıyla dürüst ve açık olarak, değerlerle tutarlı davranmaya devam ederek ve takipçilere güven duyulduğunu göstererek oluşur (Yukl, 2018: 349).

Liderin hizmetkar bir profile sahip olması genel düşünce yapısına göre zayıflık, kölelik ve otoritenin aşağılanması olarak algılanabilmektedir. Buradaki durum ise lider hizmet ederek aslında takipçilerine öncülük ettiğinin bilincindedir. Hizmetkar lideri diğerlerinden ayıran temel faktörlere bakıldığında bunlar, onu diğer lider türlerinden ayıran ve saygınlığını artıran faktörlerdir. Hizmetkar lider sahip olduğu bu davranış ve tutumların sürekli olarak yaygınlaştırılmasını ideal toplum beklentisi çerçevesinde arzu etmektedir (Doğan, 2017: 150).

Larry Spears hizmetkar liderlik konusunda çalışmalarda bulunmuş ve hizmetkar liderliğin on temel özelliğini belirlemiştir (Spears, 2005: 3-4). Bu özellikler şekil 2’de gösterilmektedir.

Hizmetkar Liderlik	Dinleme
	Empati
	İyileştirme
	Farkındalık
	İkna Etme
	Kavramsallaştırma
	Öngörülü Olma
	Yöneticilik
	İnsanların Gelişimini Üstlenme
	Topluluk Oluşturma

Şekil 2: Hizmetkar Liderliğin Özellikleri

- 1. Dinleme:** Liderler geleneksel açıdan bakıldığında iletişim ve karar verme becerileri konusunda değerli görülmektedirler. Bunlar aynı zamanda hizmetkar lider için de önemli beceriler iken, derin bir bağlılık oluşturulması için dikkatle dinlemek de gerekmektedir. Hizmetkar lider, grubun arzularını belirlemeye çalışır ve bunların netleşmesinde onlara yardımcı olur. Dinleme, düzenli etki süreleriyle birleşince, hizmetkar liderin büyümesi için gerekli bir konu olduğu ortadadır.

2. **Empati:** Hizmetkar lider, başkaları anlamak ve onlarla empati kurmak için çaba göstermektedir. İnsanlar, özel oldukları ve eşsiz ruhlara sahip oldukları için kabul görmelidir. Bir kişi, çalışanlarının iyi niyetli olduklarını varsayar ve davranışlarını veya performanslarını kabul etmeyi reddetmiş olsa bile onları birer insan olarak reddetmesi mümkün değildir. En başarılı hizmetkar liderler, yetenekli birer empatik dinleyiciler haline gelmiş olan kişilerdir.
3. **İyileştirme:** İyileşmeyi öğrenmek, dönüşüm ve entegrasyon için büyük bir güçtür. Hizmetkar liderliğin en büyük güçlerinden biri kişinin kendisini ve başkalarını iyileştirme potansiyeline sahip olmasıdır. Kişilerin bir kısmı ruhen kırgın hissetmekte ve duygusal açıdan da acı çekmektedir. Bu durum insan olmanın bir gereği olmasına rağmen, hizmetkar liderler, kendileriyle görüştüğü kişileri "bir bütün olmaya" yardım etme fırsatlarına sahip olduklarını kabul eder.
4. **Farkındalık:** Genel farkındalık ve özellikle benlik bilinci, hizmetkâr liderin güçlenmesine katkı sağlar. Farkındalık, etik ve değerleri içeren konuları anlama konusunda da yardımcı olur.
5. **İkna Etme:** Hizmetkar liderler, örgüt içinde kararlar alırken, kişinin pozisyonel otoritesini kullanmak yerine, ikna yöntemine başvurur. Hizmetkar lider, zorla boyun eğdirmek yerine ikna etmeye çalışır. Bu ayrıntıya bakıldığında, geleneksel otoriter model ile hizmetkar liderlik arasındaki en açık farklılıklardan birini sunmaktadır.
6. **Kavramsallaştırma:** Hizmetkar liderler, "müthiş hayaller kurmak" için yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Bir probleme (veya bir organizasyona) kavramsallaştırma perspektifinden bakabilme kabiliyeti, günlük hayatı içerisinde daha fazlasının düşünülmesi gerektiği anlamına gelir. Birçok yönetici için bu, disiplin ve uygulama gerektiren bir özelliktir. Geleneksel yönetici, kısa vadeli operasyonel hedeflere ulaşma üzerine odaklanmıştır. Aynı zamanda hizmetkar lider olmak isteyen yönetici, düşüncesini daha geniş tabanlı kavramsal düşünceyi kapsayacak şekilde genişletmelidir.
7. **Öngörülü Olma:** Kavramsallaştırmayla yakından ilişkili olarak, bir durumun muhtemel sonucunu öngörme yeteneğini tanımlamak kolay iken tarif etmek zor olarak görülmektedir. Öngörü, hizmetkar liderin geçmişte yaşadığı

tecrübeleri, günümüzdeki gerçekleri ve geleceğe yönelik bir kararın muhtemel sonucunu anlamasına olanak tanıyan bir özelliktir. Aynı zamanda sezgisel zihin içinde derin bir biçimde kendine yer edinmektedir.

- 8. Yöneticilik:** Yöneticilik gibi, hizmetkâr liderlik de başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etme taahhüdünü üstlenmektedir. Ayrıca kontrol kavramından ziyade açıklık ve ikna kullanımını da vurgular.
- 9. İnsanların Gelişimini Üstlenme:** Hizmetkar liderler, insanların maddi katkı sağlayan işçilerden öte gerçek bir değere sahip olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, hizmetkar lider kendi kurumundaki her bireyin büyümesine derinden bağlıdır. Hizmetkar lider, çalışanlarının kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimini güçlendirmek için gücündeki her şeyi yapmanın muazzam sorumluluğunu kabul eder.
- 10. Topluluk Oluşturma:** Hizmetkar lider, insan hayatının ana şekillendiricisi olan yerel topluluklardan büyük kurumlara geçmenin bir sonucu olarak insanlık tarihinde çok fazla şeyin kaybedildiğini hissetmektedir. Bu farkındalık, hizmetkar liderin belirli bir kurumda çalışanlar arasında topluluk oluşturmak için bazı araçlarını belirlemek istemektedir. Hizmetkar liderlik, gerçek toplulukların işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanların arasında yaratılacağını önermektedir.

Hizmetkar liderlerin yukarıda bahsedilen özellikleri dışında ortak olan özelliklerinden biri de güçlü bir vizyona sahip olmaları ve uygulayıcılık aşamasında çok iyi olmalarıdır. Yaptıkları işin doğru olduğuna inandıkları sürece doğru yapmaya da devam ederler. Başkalarına hizmet eden liderler belirledikleri vizyonun gerçekleşeceği düşüncesi ile hizmet etmeye devam ederler. Bu düşünceye sahip olmalarından dolayı da yüksek bir enerjiye sahiptirler. Belirledikleri vizyona uygun davranış sergileyen liderler takipçilerine de ilham verirler (Barutçugil, 2014, s. 96).

2.4.7. Otantik liderlik

Otantik liderler, kim olduklarını bilir, neye inandıklarını ve neye değer verdiklerini bilir ve açıkça ve samimi bir şekilde bu değerlere ve inançlara göre davranırlar. Onların takipçileri onları ahlaklı insanlar olarak görmekte-dirler. Güven kavramı otantik liderlik tarafından üretilen birincil kavramlardan biridir. Otantik liderler bilgi paylaşır, açık iletişime teşvik eder ve ideallerine sadık kalır. Sonuç olarak insanlar lidere inanmaya devam eder (Robbins & Judge, 2013: 420).

Otantik liderler; dürüstlük, özgecilik¹, nezaket, adalet, hesap verebilirlik ve iyimserlik gibi olumlu temel değerlere sahiptirler. Bu temel değerler, otantik liderleri, takipçiler için doğru ve adil olanı yapmak ve karşılıklı güvene, şeffaflığa, değerli ortak amaçlar doğrultusunda kılavuzluk yapmaya ve takipçilerin refah ve gelişimine önem vermeye dayanan özel bir tür ilişki kurmak yönünde motive eder. Otantik liderlerin benlik algısı ve öz kimlikleri güçlü, net, istikrarlı ve tutarlıdır. Bu liderler; değerlerinin, inançlarının, duygularının, öz kimliklerinin ve yeteneklerinin farkındadırlar. Diğer bir ifadeyle, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilirler (Yukl, 2018: 351).

Luthans ve Avolio otantik liderliği “hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgüt bağlamından gelen bir süreç olarak, liderlerin ve iştirakçilerin kendi kendilerini tanıma ve kendi kendini düzenleyen pozitif davranışlarla sonuçlanması” olarak tanımlamaktadır (2003: 243).

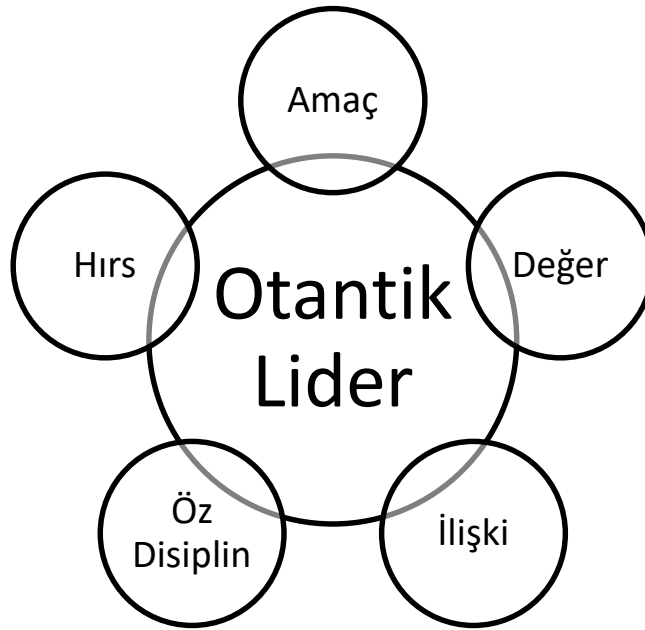
Otantik liderlik pozitif psikolojik kapasiteleri ile olumlu bir ahlaki iklim çizen ve teşvik eden, kendinden daha fazla farkındalık, içsel bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve liderlerin arasındaki ilişkisel şeffaflığı teşvik eden bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 94).

Otantik liderlik pratik yaklaşım ve teorik yaklaşım olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Bu iki yaklaşımda otantik liderlik konusunda ilginç öngörüler sunmaktadır.

1 (Lat. alter = başkası, özge) : Başkalarının iyiliğini yaşama ve eyleme ilkesi yapan görüş. // Bu terimi felsefeye kazandıran Auguste Comte'dur. Ona göre özgecilik, insanlığın ahlak ve kültür bakımından gelişmesinin koşuludur. (Türk Dil Kurumu)

Pratik yaklaşıma göre otantik liderler belirli karakteristik özelliklere sahiptir. Bill George'un (2003) 125 lider ile yaptığı çalışma sonucunda otantik liderlerin beş temel niteliğe sahip olduğunu öne sürmüştür;

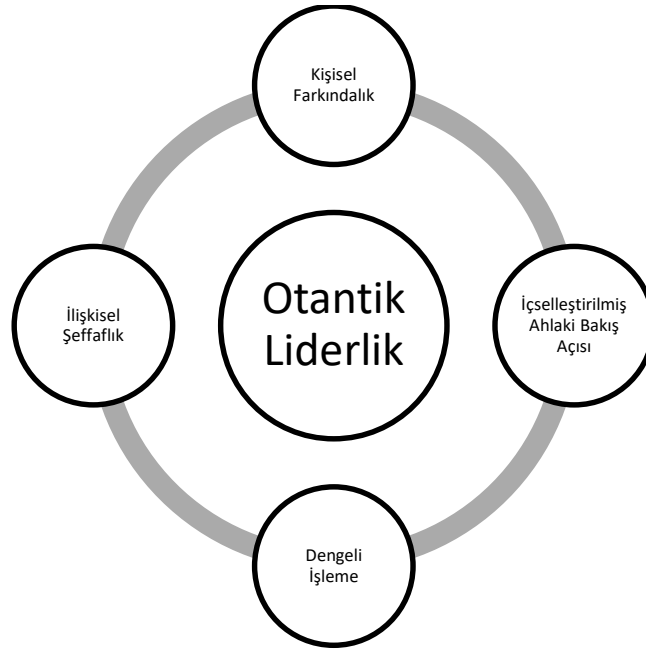
1. Amaçlarını anlamlandıran; otantik liderlerin gerçek anlamda amaçları vardır. Ne olduklarını ve nereye gideceklerini bilirler. Amaçlarını bilmelerinin yanında, otantik liderler hedefleri konusunda ilham verici ve esaslı bir şekilde motive olmuşlardır.
2. Doğru şeyi yapmak konusunda güçlü değerlere sahip olan; Otantik liderlerin kendi değerleri vardır ve bu değerler doğrultusunda davranış sergilerler.
3. Güven ilişkisi kuran; otantik liderler kendilerini açık tutup başkalarıyla bağlantı kurma kapasitelerine sahiptir. Kendi hikayelerini paylaşma ve başkalarının hikayelerini dinleme konusunda isteklidirler.
4. Öz disipline sahip olduğunu gösteren; öz disiplin lidere odaklanma ve kararlılık verir. Buna ek olarak liderin işlerini uyumlu bir şekilde yapması için enerji sağlar.
5. Görevleri konusunda kalben hırslı olan; başkalarının durumuna duyarlı olma, kişinin kendisini başkalarına açma ve onlara yardım etmeye istekli olma anlamına gelmektedir.



Şekil 3: Otantik Liderlik'in Nitelikleri

Otantik liderlik konusunda diğer bir yaklaşımdır. Walumbwa vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin dört bileşeni belirlenmiştir. Bunlar;

1. Kişisel farkındalık liderin kişisel sezgilerini ifade eder.
2. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı bireylerin davranışlarını yönlendirmek için iç ahlaki standartlarını ve değerlerini kullandıkları bir öz denetim süreci ifade eder.
3. Dengeli işleme bireyin bilgiyi nesnel olarak analiz etme ve karar vermeden önce başkalarının görüşlerini keşfetme kabiliyetini ifade eder.
4. İlişkisel şeffaflık kişinin özünü başkalarına sunarken açık ve dürüst olmak demektir.



Şekil 4: Otantik Liderlik'in Bileşenleri

2.4.8. Uyumsal liderlik

Uyumsal liderlik, zorlukların üstesinden gelmek ve gelişme için insanları hareket geçirme uygulamasıdır. Gelişme kavramı başarılı bir adaptasyonun üç özelliğine sahip olduğu evrimsel biyolojiden çıkar (Heifetz vd., 2009: 14);

1. Türün hayatta kalması için DNA'yı korur.
2. Türün ihtiyacı olmayan DNA'yı yeniden düzenler.
3. Türlerin yeni yollarla ve daha zorlu ortamlarda gelişme yeteneği kazanmasını sağlayan DNA düzenlemeleri yaratır.

Evrimsel biyoloji kavramının varsayımları ile uyumsal liderlik arasındaki benzerlikler şunlardır (Heifetz vd., 2009: 14-15);

- Uyumsal liderlik kapasitenin gelişmesine neden olan değişim ile ilgilidir. Yeni çevreler ve yeni hayaller liderliğin harekete geçireceği yeni stratejiler ve yetenekleri ortaya çıkarır. Evrim kavramında olduğu üzere, farklı durumlar ve koşullar örgütlerin yok olması, gerilemesi ya da küçülmesinden ziyade bu zor koşullar altında ayakta kalmasına yardımcı olur.
- Başarılı uyumsal değişiklikler, geçmişini tamamen yok saymaktan ziyade geçmişe dayandırılır. Biyolojik uyarlamalarda, DNA değişiklikleri türlerin gelişme kapasitesi üzerinde radikal etkiye sahip olabilir fakat değişen DNA'nın gerçek miktarı azdır. DNA'mızın %98'lik kısmı bir şempanze ile aynı olmasına rağmen %2'lik fark insanlara farklı görünüş ve yetenek sağlamaktadır.
- Örgütsel adaptasyon deney yoluyla gerçekleşmektedir. Üreme deney yoluyla gerçekleşir. Hamilelik sürecinin 3'te 1'inde düşük gerçekleşmektedir. Embriyonun genetik varyasyonu yeni bir hayatı desteklemek için radikal davranış sergileyebilir. Örgütlerde de bu süreç buna benzer şekilde gerçekleşmektedir. Küresel farmasötik devler çok karlı bir ilaç geliştirmek adına bu süreçte biraz para kaybına tahammül edebilirler.
- Uyum çeşitliliğe dayanır. Doğa bir fon yöneticisi olarak davranış gösterip riski çeşitlendirir. Her düşünce, nüfusun geri kalanından farklılığa sahip organizma üreten bir değişken, yeni bir deneydir.

Uyumsal liderlik süreci şu şekilde ilerlemektedir; İlk olarak lider kurumun karmaşıklığını anlamak için biraz bekler ve kişiler arası oluşan dinamiklerin kapsamlı bir görüntüsünü elde eder. İkinci olarak, insanların değişim yaşadığı bir ortamda, lider, bu değişikliğin teknik ve uyumsal bir etki yaratıp yaratmayacağını izler.

2.5. Yönetici ve Liderlik İlişkisi

Örgütler çok farklı düzeyler için yöneticilik ve liderlik becerilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde örgütler için hem yönetici hem de lider gereklidir. Yöneticiler mevcut düzen içerisinde süreci devam ettirirler. Liderler ise var olan sistemi ve değerleri tartışıp yeni yollar gösterebilirler. Bir organizasyonun etkili çalışması için iki kavramında yer alması gerekmektedir.

Örgütlerde gözlenen en temel sorunlardan biri liderlik konumunda bulunan kişilerin liderlik vasıflarına sahip olmamasıdır. Bu kişiler yönetici, idareci, bürokrat vb. sıfatlarıyla isimlendirilir. Bu sığata sahip kişilerin hepsini lider olarak tanımlamak mümkün değildir. Öncelikle liderlik niteliklerini kendilerinde barındırmaları gerekmekte fakat diğer yandan bu niteliklere sahip olan kişilere de örgütün yetenekleri kullanması için izin vermesi gerekmektedir (Barutçugil, 2014: 74).

Yönetici ile lider arasında olan farklılıklar konusunda Koçel (2013) tarafından yapılan sınıflandırma şu şekildedir;

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilmek ve harekete geçirme işidir.
- Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı gerekli değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme için kullandığı araç ona verilen pozisyon ve yetki hakkıdır. Liderin insanları etkilemede kullandığı araç kişisel özellikler, davranış, vizyon ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı varken, liderin tanıma ihtiyacı yoktur.

- Yöneticilik eğitim, yönetmelik, ölçme gibi prosedürlere dayanan bilimsel bir iş iken, liderlik ise insanları belirli yöne sevk edebilen, değerli hedef koyabilen bir sanat türüdür.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir (Koçel, 2013, s. 574).

Yönetim kültürü rasyonellik ve kontrolü vurgular. İnsanların enerjilerinin hedefe, kaynaklara, organizasyon yapılarına veya insanlara yönelik olup olmadığı konusunda yönetici bir problem çözücü sıfatına sahiptir. Yönetici, "hangi sorunların çözülmesi gerekiyor ve bu organizasyona katkıda bulunmaya devam etmek için uygun sonuçların elde edilmesinin en iyi yolu nedir" sorusunu sormaktadır. Bu açıdan bakıldığında, liderlik, insanların görevlerini yerine getirmek için gösterilen pratik bir çaba iken; bir yönetici, birçok insanın farklı statü ve sorumluluk düzeyinde verimli çalışmasını ister. Ne dehanın ne de kahramanlığın yönetici olması, daha çok sebat, zorlu düşünce, sıkı çalışma, istihbarat, analitik yetenek ve belki de en önemli hoşgörü ve iyi niyet gerektirmeyen bir mevkidir (Zaleznik, 1992: 3).

2016 yılında Forbes dergisinde yayınlanan makalede William Arruda liderlik ile yöneticilik arasındaki farkları 9 başlıkta ifade etmiştir. Bu farklar şu şekilde açıklanmıştır (Arruda, 2016):

- Lider vizyon oluştururken, yönetici hedef belirler. Lider elinden geldiğince gördüklerini resmeder ve vizyona ulaşmak için takipçilerine ilham verir. Yöneticiler hedef belirleme, ölçme ve başarılı olmak konularına odaklanırlar.
- Liderler değişim ajanıdır, yöneticiler statüko konusunda korumacıdır. Liderler değişimi benimserler ve işlerin yolunda gittiğini bilseler bile daha bir yol olduğunu bilirler.
- Liderler eşsizdir, yöneticiler taklit eder. Liderler kendilerinin farkındadırlar ve kişisel bir marka oluşturmak adına aktif bir şekilde çalışırlar. Yöneticiler başkalarından öğrendikleri davranış ve hareketleri taklit eder ve onu tanımlamak yerine liderlik tarzını sahiplenirler.
- Liderler risk alır, yöneticiler riski kontrol eder. Liderler başarısız olsa bile yeni şeyler denemeye devam ederler. Yöneticiler riski minimize etmeye çalışır.

- Liderler uzun dönemlidir, yöneticiler kısa vadeli düşünürler. Liderler yapmak istedikleri işi yapar ve çoğunlukla uzun soluklu bir hedef doğrultusunda motive olurlar. Yöneticiler düzenli onay ve övgü aldığı kısa vadeli işlerde çalışırlar.
- Liderler kişilik olarak gelişirler, yöneticiler önceden var olan ve kanıtlanmış becerilere güvenirlirler. Liderler her gün yeni şeyler öğrenip öğrenmeyeceklerini bilirler. Yöneticiler sık bir şekilde mevcut becerileri mükemmelleştirir ve kanıtlanmış davranışları benimser.
- Liderler ilişkiler inşa eder, yöneticiler sistem ve süreç inşa eder. Liderler, vizyonların gerçekleşmesi için tüm paydaşlara odaklanmaktadır. Yöneticiler, amaçları belirlemek ve gerçekleştirmek için gerekli olan yapılara odaklanırlar.
- Liderlik koçluk yapar, yöneticiler idare eder. Liderler, kendileri için çalışan kişilerin cevapları olduğunu veya en kötü ihtimalle onların cevapları bulabileceğini bilir. Yöneticiler görevleri belirler ve bunları nasıl yerine getireceği konusunda rehberlik sağlarlar.
- Liderler taraftar yaratır, yöneticiler çalışana sahip olur. Liderler, takipçilere sahiptir. Yöneticilerin talimatları takip eden ve üstlerini memnun etmeye çalışan personelleri vardır.

Hem lider hem de yönetici rollerini yerine getirebilecek kapasitede insanlar bulunmaktadır. Liderler yeni değişiklikler yaratırken, yöneticiler bu değişiklikleri uygulamaktadır. Yeni değişiklikleri uygulamak kolay değildir bundan dolayı da yöneticiler yeni değişiklikleri uygulamayı kabul etmeyebilirler. Bununla birlikte en iyi sonuçları almak adına lider ile yöneticinin rolleri arasında denge olması görüşü de benimsenmektedir. Günümüzde her örgüt içerisinde özellikle de iş hayatında değişime ve farklı ihtiyaçlara cevap verebilmek adına liderlik kavramı önemli bir konu haline gelmiştir (Algahtani, 2014: 80).

3. ÇATIŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

3.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı konusunda kişinin kendisi, kişiler arası ve toplumsal açılardan olmak üzere çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Şahsi çatışma, bireyin içinde yaşadığı uyumsuzluğu ifade eder. Genellikle kişiliğin dinamikleri ve insanları iç çatışmalara iten faktörlerle ilgilenen psikologlar ve kişilik teorisyenleri tarafından incelenir. Kişilerarası çatışma, bireyler arasında ortaya çıkan uyumsuzlukları ifade eder. İşletmelerde üzerinde durulan çatışma konusu bu kavramdır. Toplumsal çatışma, toplumlar ve uluslararası alandaki çatışmaları ifade eder. Bu alandaki çalışmalar uluslararası çatışmaların, savaşın ve barışın nedenlerine odaklanmaktadır (Northouse P. , 2015: 222).

İşletmeler içerisinde çalışma ekipleri oldukça, çatışma kavramı kaçınılmaz olacaktır. Çatışma davranışların bir çıktısı olarak görülebilir ve dolayısıyla insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Etkileşimin olduğu her yerde çatışma kavramı da yer almaktadır. Çatışma, düşmanlığın, olumsuz tutumların, karşıtlığın, saldırganlığın, rekabetin ve yanlış anlamamanın bir ifadesidir. Ayrıca, iki zıt grup arasında çelişki içeren durumlarla da ilgilidir. Çatışma, kişilerin ya da grupların birbirleri üzerinde görüşlerini kabul ettirmeye çalışmak ya da anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Thakore, 2013: 7).

Çatışma, bir tarafın başkasına göre önemli olan bir konuyu olumsuz olarak etkilemesi ya da etkilemek üzere olduğu bir durumda ortaya çıkan süreç olarak tanımlanmaktadır (Carter & Byrnes, 2006: 2).

Eren (2013) çatışma kavramını; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamaktadır. Ne kadar da çaba gösterilse bazı durumlarda çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Örgütler bireyler arası çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları farklılık göstermektedir. Bazı örgütlerde de bunlar olmasına rağmen çatışma yaşanmamaktadır. Bunun nedeni de çalışanların birbirlerine benzer özelliklere sahip olmalarıdır. Bu ifadelerden çatışmanın bireysel ya da grupsal farklılıkların bir neticesi olarak da görmek mümkündür (Eren, 2013: 587).

Çatışma iki veya daha fazla tarafın uyuşmayan amaçlara sahip olduğu, algı ve davranışlarının uyumsuzlukla orantılı olduğu bir durum olarak tanımlanabilir (Bercovitch, 1983).

Stoner (1978) çatışmanın “organizasyonda iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerinin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımını yapmaktadır (Yeniçeri, 2009: 39).

Çatışma, sosyal taraflar (örn. birey, grup, örgüt vb.) içerisinde veya arasındaki uyuşmazlık veya uyumsuzluk olarak ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak tanımlanır. Çatışmanın etkileşimli bir evre olarak ifade edilmesi, bir kişinin sıklıkla kendisi ile etkileşime girdiği bilindiği için bireyin kendi ile çatışma olasılığını ortadan kaldırmaz (Rahim, 2001: 18).

Çatışma, günlük etkileşimlerin çoğu zaman doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşyeri çatışmaları aşağıdakilerden dolayı ortaya çıkabilir (Singleton, vd., 2011: 152):

- Çalışanlar arasında veya çalışanlar ile patronlar arasında açık veya yeterli iletişimin olmaması;
- Birbiriyle çelişen hedefleri veya ödül sistemleri olan bölümler arasındaki güç mücadeleleri;
- Kişisel hedeflerin, sosyal değerlerin veya kişilik özelliklerinin uyumsuzluğu;
- Çalışanların kişisel değerleri ile çatışan işlerinin gerektirdiği rol davranışı ve
- Liderlik tarzları (özellikle otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzlar)

Çatışma kavramı belirli kaynaklar baz alınarak sınıflandırılmıştır. Çatışmanın doğası ve etkileri göz önüne alındığında bu kaynaklar altında bir sınıflandırmanın yapılması uygun görülmüş ve Şekil 5’de bu sınıflandırmanın kaynakları belirtilmiştir (Rahim, 2001: 21).

Çatışmanın Sınıflandırılması	Etkileyici Çatışma
	Bağımsız Çatışma
	Menfaat Çatışması
	Değer Çatışması
	Hedef Çatışması
	Gerçekçi ve Gerçekçi Olmayan Çatışma
	İntikamcı Çatışma
	Yanlış Yorumlanan Çatışma
	Yerinden Edilen Çatışma

Şekil 5: Çatışmanın Sınıflandırılması

- **Etkileyici Çatışma:** Bu kavram, bir sorunun birlikte çözülmeye çalışılmakta olan iki etkileşimli toplumsal oluşumun, bazı veya tüm konularla ilgili duygu ve hislerinin uyumlu olmadığının farkına varması durumunda ortaya çıkmaktadır.
- **Bağımsız Çatışma:** Bu tür bir çatışma, bir örgütün mevcut stratejik konumu ile ilgili uyuşmazlık veya bir rapora dahil edilecek doğru verilerin belirlenmesi gibi gerçekleştirilen görev hakkında grup üyelerinin fikirleri ve görüşleri arasındaki fikir ayrılıkları olarak ifade edilmektedir.
- **Menfaat Çatışması:** Bu tür bir çatışma, durumun aynı anlayışını paylaşan tarafların, arz kaynaklarının kısıtlı bir şekilde dağıtılması ya da çözüme çalışmalarını gerektiren bir soruna farklı ve biraz uyumsuz bir çözüm önerdiğinde ortaya çıkar.

- **Değer Çatışması:** Bu kavram iki toplumsal varlık değer veya ideolojide belirli konularda farklılaştığı zaman oluşur. Aynı zamanda buna ideoloji çatışması da denir.
- **Hedef Çatışması:** Bu kavram, iki sosyal varlığın tercih edilen bir sonucu veya nihai durumu tutarsız olduğunda oluşur. Bazı durumlarda tüm karar çıktıları üzerinde farklı tercihler içerebilir ve sıfır toplamlı bir oyun oluşturabilir.
- **Gerçekçi ve Gerçekçi Olmayan Çatışma:** Gerçekçi çatışma rasyonel veya hedef odaklı anlaşmazlık ile ilişki içerisindeyken gerçekçi olmayan çatışmanın grup veya örgütsel hedeflerle ilgisi azdır.
- **İntikamcı Çatışma:** Bu çatışma, tarafların rakibini cezalandırmak için oluşan bir çatışma ihtiyacını hissettiği durum ile nitelendirilir. Diğer bir ifadeyle, her taraf kendi kazançlarını, diğer tarafı masrafa maruz bırakarak belirlemektedir.
- **Yanlış Yorumlanan Çatışma:** Bu kavram çatışma nedenlerinin (davranışlar, taraflar veya konular) yanlış yorumlanması ile ilgilidir.
- **Yerinden Edilen Çatışma:** Bu çatışma, çatışan taraflar kendi hayal kırıklıklarını veya düşmanlıklarını çatışmaya girmeyen toplumsal varlıklara yönelttiğinde ortaya çıkar (Rahim, 2001: 21-23).

3.2. Çatışmanın Önemi

Çatışma kavramı olumlu ve olumsuz tarafları ile birlikte değerlendirildiğinde farklı yaklaşımları içerisinde barındırmaktadır. Teorik çerçevede bakıldığında çatışma günümüz yaklaşımlarında bir gereklilik olarak görülmektedir. Uygun bir çatışma ortamının oluşturulduğu örgütlerde ne kadar önemli bir kavram olduğu açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Çatışmanın getireceği faydalar şu başlıklar altında değerlendirilmektedir (Eggert & Falzon, 2003, s. 8);

- Çatışma, diğer kişilerle birlikte uyumdaki zorlukların üstesinden gelmeyi öğrenerek, büyümeyi teşvik eder.
- Paydaşlar arasındaki farklılıkların üstesinden gelmek için çözümler getirdiği için yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eder.

- Bireyler bazı farklılıklar üzerinden birbirleriyle baş etmeye çalıştıkça, kişilerarası becerilerin gelişimi teşvik edilir.
- Farklı değerlerin, arzuların ve kültürlerin karşılıklı anlayışını destekler (bazen insanlar zor olmaya çalışmamaktadır, sadece farklı düşünce yapısına sahiptirler).
- Topluluk değiştikçe ve geliştikçe ve bir kültür ortaya çıktığında sosyal değişimi ve ilerlemeyi teşvik eder.
- Çözüm süreci, statükonun durgunluğunun üstesinden geldiği için büyümeyi desteklemektedir.
- Kişilerin bakış açısına meydan okunduğunda özgünlüğü ve yansımayı teşvik edebilir.

3.3. Çatışma Konusundaki Görüşler

Çatışma, yaşamın belirsizliği nedeniyle doğal olarak görülmektedir. Çatışma iyi ve gerekli olarak nitelendirilmekte çünkü doğru şekilde yönetildiğinde yenilikçi düşünceleri teşvik ettiği görüşü hakimdir. Çatışmanın yokluğunda eksikliği düşünceler ve eylemler, alışkanlıkları nedeniyle gerçekleştirilir. Çatışma, bu düşünce ve eylemlerin gerekliliğinin incelenmesine olanak sağlar. İnsanlar çözülmemiş bir yanlış anlama ile yaşamayı, temel farklılıkların var olduğu gerçeğiyle yüzleşmekten daha kolay bulmakta ve konuyla ilgili daha uygun yönetim talep etmektedirler.

3.3.1. Klasik yönetim görüşü

1900'lerin çalışma yaşamında çatışma kavramı gereksiz, olumsuz ve mantık dışı olarak nitelendirilmektedir. Çatışmanın örgütlerde verimliliği azalttığı, amaçlara ulaşmada büyük bir engel teşkil ettiği, kurulu düzeni bozarak kurumların iş yapma anlayışlarına zarar verdiği düşünülmektedir. Bu anlayış geleneksel görüş olarak tanımlanmaktadır. Kurum içerisinde yaşanacak ya da oluşacak her türlü çatışma ortamı engellenmeli ya da uygun bir şekilde cezalandırılmalıdır görüşü bu dönemde hakimdir (Yeniçeri, 2009: 80).

Bir düşünce okulu, grup içindeki kötülüğü yansıttığı için çatışmadan kaçınılması gerektiğini söylemektedir. Çatışma olumsuz olarak görülmekte ve şiddet ve yıkım ile ilişkilendirilmektedir. Çatışma, zayıf iletişimin ve insanlar arasında güven eksikliğinin bir sonucudur. Çatışma, yalnızca yüksek yönetim seviyesinde ortadan kaldırılabılır veya çözülebilir. Bu görüşe göre, tüm çatışmalardan kaçınılmalıdır. Bu nedenle, grup ve organizasyon performansını iyileştirmek için çatışma nedenlerine dikkat etmek ve bunları düzeltmek gerekir. Çoğu çatışma olumsuz çağrışımlara sahiptir, olumsuz duygular uyandırır ve çoğu zaman yıkıma neden olur. Çatışmanın etkisinin iyi mi yoksa kötü mü olduğu, onunla başa çıkmak için kullanılan stratejilere bağlıdır (Omisore, 2014: 122).

Klasikler, çatışmaların bir arıza ya da eksiklikten dolayı oluştuğunu, belirli ilke ve yapılara uygun davranış sergilenmediğinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Taylor'a göre yöneticiler ve çalışanlar ortak bir iş davranışı sergilemezlerse diğer tüm detaylar gereksiz olmaktadır. Çatışmaların ana nedeni kötü yönetim ve örgüttür. Organizasyonlarda bilimsel yönetim anlayışı doğru bir şekilde uygulanırsa, çatışmaya neden olacak konular kendiliğinden ortadan kalkar (Taylor, 1971: 36).

Klasik yönetim anlayışında çatışma kavramı olmaması gereken bir düşünce olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde yer alan yöneticiler çatışmanın kuruma zarar vereceği görüşünden hareketle çatışmayı engellemeye çalışmaktadır.

3.3.2. Neo-Klasik yaklaşım

Klasik anlayışta çatışmanın her türlüünün örgüte zarar vereceği görüşü hakim iken, neo-klasik anlayışta çatışmanın doğal olduğu ve çatışmanın çıkacağı beklenen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İki kişiden fazla kişinin olduğu ortamlarda çatışma kaçınılmazdır. Çatışma konusuna sağlıklı çözümler getirebilmesi açısından yönetim bu noktada harekete geçmelidir (Şimşek, 1987: 11-12).

Çatışma, tüm gruplarda doğal bir durumdur. İnsan ilişkileri okulu çatışmanın bir grubun performansına fayda sağlayabileceğine inanmaktadır. Anlaşmazlık zaman zaman meydana gelmekte ve anlaşmazlığın önlenmesi için fazla çaba sarf etmek rasyonel görülmemektedir. Yalnızca büyük veya kritik çatışmalara odaklanmak, insanların çatışmayı daha iyi ve daha etkili bir şekilde çözmelerini sağlar. Bu görüşe göre çatışma gruplar ve ekipler halinde birlikte çalışan kişilerin doğal ve kaçınılmaz

bir sonucu olarak görülmektedir. Bu nedenle mutlaka olumsuz olarak görülmemeli, bunun yerine bireylerin performansına katkıda bulunma konusunda potansiyel bir güç olarak olumlu bakması gerekmektedir (Omisore, 2014, s. 122).

Neo-klasik yönetim anlayışı çatışmanın doğal olarak gerçekleşebileceği görüşünü savunmaktadır. Çatışma şirket içerisinde olacaktır ve buna bağlı olarak çatışmanın yönetilmesi gerektiği kabul edilmektedir.

3.3.3. Modern yaklaşım

Bu görüşe göre, çatışma sadece olumlu bir güç değil, aynı zamanda bir bireyin etkili bir şekilde çalışması için de gereklidir. Çatışmaları çözmek, bireysel verimliliği artırmak veya yenilikçi sistemler geliştirmek amacıyla normal süreçlere ve prosedürlere meydan okumak anlamına gelir.

Etkileşimciler çatışmayı gelenekselardan ve insanlardan çağdaş bir bakış açısıyla tamamen farklı bir şekilde yorumlarlar. Etkileşimcilere göre, çatışma ya işlevsel değil ya da işlevsel olarak tanımlanabilir. Çatışma, insanların yaşamlarının bir parçasıdır ve tüm organizasyonlarda doğal bir durumdur. Düşük düzeyde bir çatışma seviyesi günlük operasyonlar için zararlı olmayacak, ancak mevcut meseleleri daha iyi anlayarak düzgün işleyiş yaratmaya yardımcı olacaktır. İstenen düzeyde çatışma, sorunları ele alırken ve uyuşmazlığı çözerken yaratıcılığa ilham verebilir. Bu nedenle, çalışma ortamlarında çatışma olumlu olabilir, ancak kritik veya büyük bir çatışma meydana geldiğinde, istenmeyen çatışma seviyesi kurum için zararlı ve işlevsiz olabileceğinden çözülmesi gerekir (Omisore, 2014: 123).

Modern görüş çatışmanın gerçekleşmesini kabul ettiği gibi çatışma olmadığı durumlarda da çatışma ortamının (olumlu anlamda) oluşturulması gerektiğini savunmaktadırlar. Çatışma kavramı şirket için gereklidir.

3.4. Çatışma Türleri

Örgütler içerisinde çatışma kavramı farklı düzeylerde ve şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde kişi düzeyinden başlamak üzere gruplar düzeyinde ve departmanlar düzeyinde çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Günümüzde etkileşimci yaklaşım gereği çatışma kaçınılmaz olduğundan her kademedeki ve düzeyde çatışma olacağı gerçeğini görmek gerekir.

3.4.1. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma

Örgütsel çatışma konusundaki önceki çalışmalarda, çatışma büyük ölçüde işlevsiz bir fenomen, “tamamen kötü” ve “standart karar verme mekanizmalarında bir arıza” olarak nitelendirilmektedir. Çatışma belirsizlik durumlarını temsil etmekte ve temelde “işbirliği”nden farklı olarak ifade edilmektedir. Çatışma, birinin diğerinin yokluğu ile tanımlandığı bir çatışma-işbirliği ikilemi parçası olarak resmedilmiş, çatışmaların en iyi şekilde ortadan kaldırıldığı kabul edilmiştir. Aslında bakıldığında bu anlayış üreten bir düzen olabilirdi. Bu görüşler, organizasyonların rasyonel, doğrusal ve öngörülebilir sistemler olduğu varsayımları ile uyumludur (Mikkelsen & Clegg, 2018: 188).

Tek boyutlu çatışma görüşünün düzen bozucu olarak ötesine geçmek için araştırmacılar olumlu dinamikleri ve sonuçları üzerinde durmaktadır. Bu eğilim, 1956'da şimdiki Klasik Sosyal Çatışma Fonksiyonları adlı klasik kitabını yayımlayan Coser ile başlamıştır. Coser, çatışmanın her zaman sosyal olarak yıkıcı olmadığını, toplumun olumlu evriminde temel bir mekanizma olduğunu iddia etmektedir. Pondy (1992) ve Thomas (1992) gibi organizasyon teorisyenleri, organizasyonlardaki bu çelişkili görüşe destek vermiş ve katkıda bulunmuşlardır. 1967'de Pondy, çatışmanın ne iyi ne de kötü olduğunu ancak bireysel ve örgütsel fonksiyonlar ve işlevsizlikler açısından değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. İlk çalışmasında çatışma, o zamanlardaki mevcut örgütsel araştırma çalışmalarını neredeyse tamamen dolaylı olarak kabul eden bir varsayım olan örgütlerdeki dengeyi bozmaktadır. Pondy fikirlerini daha sonra radikal bir şekilde revize etmiş: 1992'ye kadar, çatışmayı “sadece örgüt için işlevsel değil, onun varlığı için çok önemli” olarak görmüştür (1992: 260).

3.4.2. Taraflarına göre çatışmalar

Taraflarına göre çatışmalar bireyler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve bölümler arası çatışmalar olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

3.4.2.1. Bireyler arası çatışmalar

Bireylerarası çatışma, örgüt içerisinde insan faktörlerinin etkileşimde olduğunu gösterir. İnsanlar arasındaki çatışma, kişilikler, tutum, değerler, algılamalar ve diğer farklılıklar gibi birçok bireysel farklılıktan kaynaklanabilir. Bu maddi ve duygusal olabileceği gibi her ikisi de olabilir. İş başvurusunda bulunan kişiyi işe alma konusunda agresif olarak tartışan iki kişi, bireylerarası çatışmaya bir örnektir. Birbirlerinin seçtiği çalışma kıyafetini sürekli olarak tartışan iki kişi, bireylerarası duygusal çatışmanın bir örneğidir (Thakore, 2013: 8).

Çatışma bireyin amaca varma isteğinin diğer bireylerin amaca varma isteğini engellemesi durumunda şiddetlenir. Böyle durumlarda amaç için mücadele edenlerden birisi hedefine ulaşması halinde, aynı hedef için yarışanların uğradığı yenilgi kızgınlığa, düşmanlığa hatta saldırganlığa dönüşebilir. Diğer yandan muhtemelen çalışanlardan bazıları örgütün işlerini daha çok benimser ve daha çok gayret gösterirken, bazıları daha az gayretli olabilirler. Bundan dolayıdır ki çeşitli görevlerdeki insanlar arasında çatışma hiç eksik olmaz (Yeniçeri, 2009: 116).

Bireylerarası çatışmayı tanımlamaya yönelik ilk yaklaşım, çatışmanın davranışsal ya da episodik özelliklerini göstermez. Diğer bir ifadeyle, çatışma yaygındır; tüm davranışlarda kendini gösterebilir. İkinci yaklaşıma göre bireylerarası çatışma, iki insan arasında açıkça bir anlaşmazlık olduğunu gösteren davranışları ifade eder. Üçüncü yaklaşımda bireylerarası çatışma, insanlar arasındaki duyguları içeren durumları ifade eder. Son yaklaşıma göre ise bireylerarası çatışma, düşmanlık duyguları ile gerçekleşen durumlarda yer alan iki kişi arasında bir anlaşmazlık olduğunu açıkça ortaya koyan davranışları ifade eder (Cupach, Canary, & Spitzberg, 2010: 8-10).

3.4.2.2. Gruplar arası çatışmalar

Rahim (2001) gruplar arası çatışmayı; görevler, kaynaklar, bilgiler ve benzeri konularla bağlantılı olarak iki veya daha fazla bölüm, departman veya alt sistem arasındaki toplu uyuşmazlık veya anlaşmazlık olarak tanımlamaktadır.

Gruplar arası çatışmalar ile ifade edilen kavram grup içerisinde yer alan bireyler arasındaki çatışma değildir. Bu durum örgütlerde grup içi çatışma olarak isimlendirilir. Gruplar arası çatışma aynı birim içerisinde çalışan formal/informal gruplar arasında yaşanan çatışmadır. Bu gruplar birim yöneticileri tarafından oluşabileceği gibi kendiliğinden de oluşabilir. Grupların öne çıkma, başarılı olma, diğer gruplardan farklı olma vb. düşüncelerinden kaynaklı uyuşmazlık yaşayabilir.

Gruplar arası çatışmaların grup içinde sebep olduğu değişiklikler şu şekildedir (Yeniçeri, 2009: 124);

- Çatışmanın bütün grup üyelerini tehdit edici tehlikeli sonuçlar doğuracağı üyelerce görüldüğünde, her üye diğer üyelerle olan anlaşmazlıklarını bir kenara itecek, grup bağlılığı ve dayanışmayı artıracaktır.
- Grup çatışma halinde iken norm ve ilkelere aşırı bağlılık meydana gelir. Rakip grubu geride bırakmak ve üretim hedeflerini gerçekleştirmek için yoğun çaba harcarlar.
- Çatışmanın yoğunlaştığı durumlarda dış baskılara karşı koyabilecek, karizmatik ve güçlü liderlere ihtiyaç duyulur.

3.4.2.3. Bölümler arası çatışmalar

Örgütler ürün hatları, alanlar veya teknik özellikler etrafında tasarlanmıştır. Bu faaliyetler genellikle karşılıklı olarak yapılandırılmış çıkarılara ve amaçlara sahip bölümlere tahsis edilmekte ve kıt kaynaklar ve görev bağımlılığı çerçevesinde etkileşime girmektedir. Kaynaklar nispeten sabit olduğunda ve bir bölümün kazançları başka birinin kaybı olduğunda çatışma beklenmelidir. Bir örgütsel sistemdeki iki alt birimin farklı hedefleri varsa ve fonksiyonel olarak birbirine bağlıysa, çatışma için gereken koşullar oluşmuş demektir. Karşılıklı bağımlılık işbirliği gereksinimini doğurur, ancak aynı zamanda çatışma için fırsatlar sunar (Bercovitch, 1983: 108).

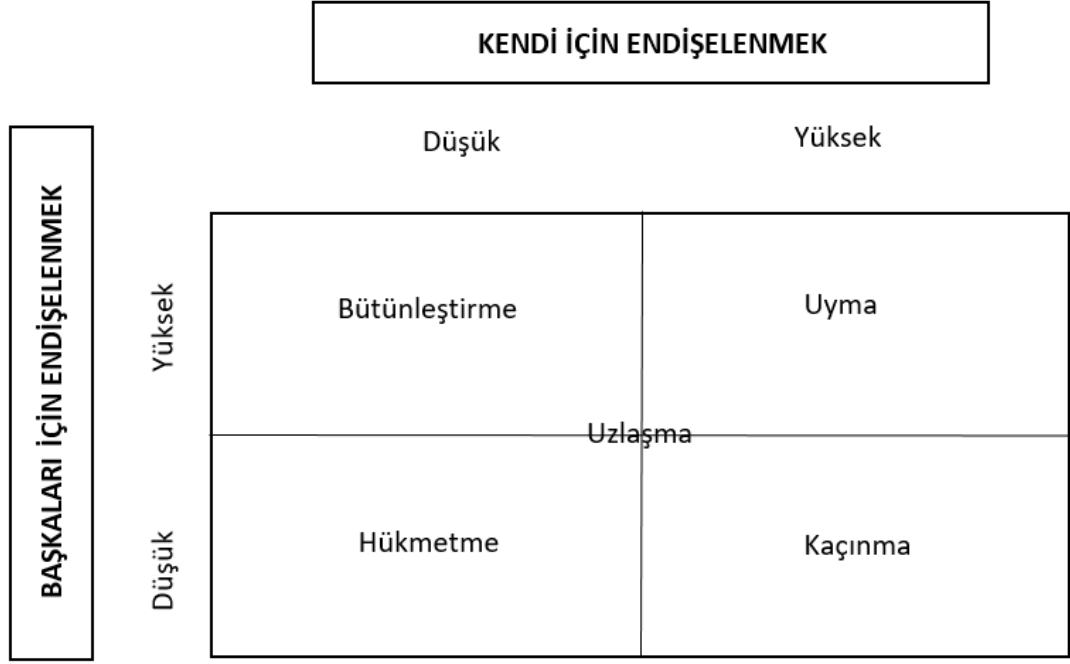
Bölümleri, çalışanları ve kaynakları ile birlikte örgüt hedefleri herkesi kapsamaktadır. Fakat bu süreçte hem kaynak kıtlığı hem de bölümlerin farklı hedeflerinden kaynaklı bölümler arasında anlaşmazlık yaşanmaktadır. Satış biriminin hedeflediği rakama üretim biriminin ulaşmaması ya da ulaşma ihtimalinin az olması bu tür bir çatışmaya örnek gösterilebilir.

3.5. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışmanın örgüt içerisinde kaçınılmaz olduğu düşüncesi kabul edildiği andan itibaren çatışmanın yönetimi önem kazanmaya başlamıştır. Çatışma soyut bir kavram olmakla birlikte özellikle yönetici kademesinde çalışan kişilerin bu soyut kavramı yönetmesi gerekmektedir. Çatışma yönetiminin ve yaklaşımların nasıl olması gerektiği konusunda çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu kısımda ele alınacak olan çalışmalar Rahim Çatışma Yönetim Tarzı, Blake – Mouton – Shepard Çatışma Modeli ve Kenneth – Thomas Çatışma Modeli olacaktır.

3.5.1. Rahim'in çatışma yönetim tarzları modeli

Örgütlerde kişilerarası çatışma çözümünü ele alan beş tarz ilk olarak Mary P. Follett (1940) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel çatışmanın ele alınmasının üç temel yolunu -hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme- ve kaçınma ve önleme gibi diğer ikincil yollarını belirtmiştir. Rahim ve Bonoma (1979), kişilerarası çatışma çözüm tarzlarını “kendi için endişelenmek” ve “başkaları için endişelenmek” şeklinde ayırmıştır. İlk boyut, bir kişinin kendi endişesini tatmin etme girişiminde bulunduğu dereceyi (yüksek ya da düşük) açıklar. İkinci boyut, bir kişinin başkalarının endişesini tatmin etmek istediği dereceyi (yüksek ya da düşük) açıklar. Bu boyutların, çatışma sırasında bireyin motivasyon yönelimlerini açıklamaya çalıştığı görülmektedir (Rahim, 2001: 27). Bu iki boyutun bir araya getirilmesi ile birlikte oluşan beş tarzda şekil 6'da gösterilmektedir.



Kaynak: Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44.

Şekil 6: Kişilerarası Çatışma Tarzlarını İçeren İki Boyutlu Model

3.5.1.1. Bütünleştirme çatışma yönetim tarzı

Bu tarz kişinin kendine ve başkalarına gösterdiği yüksek endişeyi işaret etmektedir ve problem çözme ile ilgilidir. Taraflar arasındaki işbirliğini (örnek olarak; açıklık, bilgi alışverişi ve her iki tarafın kabul edebileceği bir çözüm bulmak için farklılıkların incelenmesi) içerir (Rahim, 2001: 28).

Bütünleştirme tarzı, karmaşık problemlerin etkili bir şekilde ele alınması için etkili bir çatışma yönetim tarzıdır. Taraflardan biri tek başına problemle baş edemediğinde, bu yöntem en uygun olarak ortaya çıkmaktadır. Bir sorunun tanımlanması ve bunun için etkili alternatif çözümler üretmek için farklı tarafların sahip olduğu beceriler, bilgi ve diğer kaynakları kullanmak da yararlıdır ve/veya bir çözümün etkili bir şekilde uygulanması için tarafların taahhüdü gerekmektedir. Bu durum problem çözmek için yeterli zamanın olması durumunda yapılabilir (Rahim, 2002: 218).

3.5.1.2. Uyma çatışma yönetim tarzı

Bu tarz, kişinin kendi için az endişe göstermesi ve başkaları için endişe göstermesi durumunu ifade eder. Bu tarz, farklılıkları gözden geçirilmesine ve diğer tarafın endişesini azaltmak için ortak noktaların vurgulanması ile ilgilidir. Bu tarzda fedakarlık unsurunun olduğu görülmektedir (Rahim, 2001: 29).

Bu tarz bir tarafın çatışmayla ilgili konulara aşına olmadığı veya tarafın doğru olduğu bir durumun diğer taraf için çok daha önemli olduğu zaman yararlıdır. Bu tarz, taraflardan biri ihtiyaç duyduğunda diğer taraftan bir miktar fayda umuduyla bir şeyden vazgeçmeye istekli olduğu zaman bir strateji olarak kullanılabilir (Rahim, 2002: 220).

3.5.1.3. Kaçınma çatışma yönetim tarzı

Bu tarz kişinin hem de kendi hem de başkaları için minimum endişe gösterdiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tarz aynı zamanda “bastırma” kavramı olarak da bilinir. Bir konunun daha iyi bir zamana ertelenmesi veya basit bir şekilde tehdit edici bir durumdan çekilmesi şeklinde olabilir. Kaçınma yöntemini uygulayan biri kişi hem kendi endişesini hem de diğer tarafın endişesini tatmin edemez (Rahim, 2001: 29).

Bu tarz, karşı tarafla yüzleşmenin işlevsel olmayan etkisinin çatışma çözümünün faydalarından daha ağır olması durumunda kullanılabilir. Bu kavram, önemsiz veya küçük bazı sorunlarla ilgilenmek için kullanılabilir veya karmaşık bir sorunun etkili şekilde ele alınabilmesi için sakin kalınması gerekliliğini belirtebilir (Rahim, 2002: 220).

3.5.1.4. Hükmetme çatışma yönetim tarzı

Bu tarz kişinin kendisi için yüksek, başkaları için ise az endişe göstermesi durumudur. Bu aynı zamanda yarışma olarak da ifade edilir. Bu tarz bir kazan-kaybet yönelimi ya da kişinin konumunu kazanmak için zorlama davranışı göstermesi ile tanımlanmıştır. Hükmeden ya da yarışmacı olan bir kişi, kendi hedefini kazanmak için tümüyle harekete geçer ve sonuçta genellikle diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelir. Hükmetmek bir kişinin haklarını savunma için dik durmak ve/veya tarafın doğru olduğuna inandığı bir konumu savunmak anlamına gelebilir (Rahim, 2001: 29).

Çatışma içerisindeki konular karmaşık olduğunda bu tarz uygun değildir ve iyi bir karar vermek için yeterli zaman vardır. Her iki taraf da güç bakımında eşit derecede olduğunda, bu stili bir ya da iki tarafça kullanmak çıkmaza neden olabilir. Taraflar tarzlarını değiştirmedikçe, kilitleri kırmak mümkün olmayacaktır (Rahim, 2002: 220).

3.5.1.5. Uzlaşma çatışma yönetim tarzı

Bu tarz kişinin kendisi ve diğerleri için olan endişe seviyesini orta düzeyde görmektedir. Tarafların karşılıklı anlaşma sağlamaları için fedakarlık yapacakları bir paylaşım ve uzlaşma kavramlarını içerir (Rahim, 2001: 30).

Uzlaşmacı taraf hükmeden tarafa göre daha fazla fedakarlıkta bulunurken, zorlayıcı tarafa göre daha az fedakarlıkta bulunur. Aynı şekilde taraflardan biri konuyu kaçınan tarafa göre daha fazla doğrudan ele alır fakat bütünleştirici tarafa göre derinlemesine ele almaz (Rahim, 2001: 30).

Bu tarz, problem çözme yaklaşımına ihtiyaç duyan karmaşık problemlerle başa çıkmak için uygun bir tarz olarak görülmemektedir. Fakat bu açıdan bakıldığında yönetim uygulayıcıları olarak görülen kişiler çoğu kez bu tarzı karmaşık sorunlarla başa çıkmak için kullanır ve bu yöntem gerçek sorunları tanımlamaz ve bu sorunlara etkili çözümler üretmez (Rahim, 2002: 221).

Çizelge 2: Çatışma Yönetim Tarzları ve Uygulama Alanı Durumları

Çatışma Tarzı	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Bütünleştirme	Sorunlar karışıktır Daha iyi fikirlerin oluşması için fikir birliğine ihtiyaç duyulur. Başarılı uygulama için tarafların bağlılığı gerekir Problem çözme için zaman vardır.	Problem basittir. Hızlı karar alınması gerekir. Diğer taraflar çıktı konusunda endişeli değildir. Diğer taraflar problem çözme konusunda yetenekli değildir.
Uyma	Tarafların biri tek başına problemi çözemez Kişi yanlış olduğuna inanır. Sorun diğer taraf için daha önemlidir. Kişi zayıflık konumu ile uğraşır. Koruma ilişkisi önemlidir.	Sorun kişi için önemlidir. Kişi doğru olduğuna inanır. Diğer taraf yanlıştır ve etik değildir.
Hükmetme	Sorunlar önemsizdir. Hızlı karar almak gerekir. İddialı astların üstesinden gelmek için gereklidir. Astlar teknik kararlar için ustalıktan yoksundur.	Sorun karmaşıktır. İki tarafta eşit şekilde güçlüdür. Kararlar hızlı alınmak zorunda değildir.
Kaçınma	Sorunlar önemsizdir. Olayların soğuması için zaman gereklidir.	Karar verme kişinin sorumluluğundadır. Taraflar ertelemeye sıcak bakmaz, sorun mutlaka çözülmelidir.
Uzlaşma	Tarafların hedefleri aynı şekilde ayrıcalığa sahiptir. Taraflar eşit güce sahiptir. Fikir birliğine ulaşamaz. Bütünleştirme ya da hükmetme yöntemleri yetersiz kalmıştır. Karmaşık bir probleme geçici çözüm bulunması gerekir.	Taraflardan biri daha güçlüdür. Sorun problem çözme yaklaşımına ihtiyaç duyacak kadar karmaşıktır.

Kaynak: Rahim, A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, 13(3), s. 219

3.5.2. Blake – Shepard – Mouton çatışma modeli

Rahim (1974) tarafından geliştirilen çatışma modeli dışında Blake, Shepard ve Mouton (1964) tarafından geliştirilmiş olan çatışma modeli de literatürdeki yerini almaktadır. Blake ve ark. tarafından yapılan bu çalışmada çatışma çözümü için önerilen yöntemler; kazan-kaybet, çekilme, problem çözme, üçüncü kişinin hakemliği, soyutlama, uzlaşma, kadercilik, kayıtsızlık ve barışçıl şeklindedir.

3.5.2.1. Kazanma – Kaybetme

Çatışmaya karşı kazanma – kaybetme yönelimi tarafların çıkarlarını ayrıcalıklı olarak görmesi ile karakterize edilmektedir. Bu noktadan ödün verilmesi mümkün değildir. Taraflardan birinin başarılı olduğu oranda diğer tarafın başarısız olması gerekir. Burada ifade edilen asıl konu, meselenin sadece bir iktidar yarışmasıyla, iki taraftan daha büyük güçlere sahip olan bir üçüncü taraf veya kader tarafından kararlaştırılabileceğidir (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 18).

3.5.2.2. Çekilme

Kazan - kaybet güç mücadelelerinden kaynaklı olarak tekrarlanan zafer ya da mağlubiyet deneyimleri, etkilenen birimlerin bir kısmına bir tür izolasyon ya da geri çekilme eğilimi oluşturmaktadır. Uzun yıllar boyunca başarılı olan bir örgüt içerisinde, bir tür üstünlük izolasyonu gelişir. Bu tür örgütler genellikle “kutsal inekler”² özelliklerini alan gelenekler, prosedürler ve tutumlarla ifade edilir. Çok sayıda yenilgiye uğrayan gruplara geldiğimizde, bunların tepkisi izolasyon olarak değil, geri çekilme olarak daha iyi tanımlanabilir. Genel olarak, tekrar tekrar mağlup edilen grup, örgütün diğer üyeleriyle olan iletişimi, işin gerektirdiği veya daha yüksek otorite tarafından yönlendirilen kişilere iletacaktır (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 68).

3.5.2.3. Problem çözme

Ne barışçıl bir biçimde yaşama ne de pazarlık yöntemi etkili gruplar arası işbirliğine yönelik olumlu tutumların ürünüdür. Aksine, bunlar karamsarlık anında üretilen aksiyonları ifade eder. Etkili gruplar arası problem çözme ile ilgili olmak için, daha olumlu bir düşünce yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Başlangıçta, bu motivasyon bir inançtan daha fazlası olamaz ya da en azından karşılıklı bağımlı grupların bir

2 Eleştirinin üstünde tutulan bir fikir, gelenek veya kurum.

hipotezi, işbirliği yoluyla daha iyi bir çözüme ulaşma potansiyeline sahiptir (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 86).

Uygun gruplar arası problem çözme için çeşitli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler şu şekilde sıralanmaktadır (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 90-92);

- *Problemi tanımlama.* Çözülmesi gereken problem tanımlanmalıdır. Sıradan kazan-kaybet problem çözme yönteminde, her grup problemi soyutlama içerisinde tanımlar. Gerçekler, tanımdan önce diğer grubun bakış açısına göre her biri tarafından araştırılmamıştır. Diğer taraftan, etkili gruplar arası problem çözmeye, temastan önce problem tanımlanmamıştır.
- *Tam sorun incelemesi.* Etkili gruplar arası problem çözmeye ikinci adım, sorunun temel tanımının tam olarak gözden geçirilmesini içerir. Bu adım iki grup içerisinde oluşturulacak alt komiteler tarafından gerçekleştirilemez. Daha ziyade, mümkün olduğu kadar çok sayıda grup üyeleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu aşamanın bir avantajı, yeni gerçekleri ortaya çıkarma olanağı sağlamasıdır. Böylece, eski gerçekler daha önce temsil edilmeyen yeni perspektiflere karşı test edilebilir. Bunu yaparken, sorunun kesin bir şekilde algılanmasını sağlamak için sorunun nihai tanımını test etmek de mümkündür ki bu, merkezi olarak algılanan gerçek bir problemdir.
- *Bir dizi alternatif geliştirmek.* Bir sonraki adım, daha önce tanımlanan ve tanımlanan sorunların her biri ile başa çıkmak için bir dizi olası alternatiflerin geliştirilmesini içermektedir. Bu adımın amacı, her bir tarafın bakış açısından sabit pozisyonlar geliştirmek değildir. Yine, ortak komiteler veya alt gruplar aracılığıyla çalışmak, böylece alt grupların üyeliğinin, her iki grubun bakış açılarından görüldüğü gibi birbirine alternatifler sunma fırsatı vardır.
- *Bütün gruplar arası alternatiflerin tartışılması.* Bu tartışmaların sonuçları daha sonra kombine gruplara raporlama için temel oluşturur. Daha büyük gruplar arası grup, her bir alternatifin gerekçelerini ve gerekçelerini anlama ve perspektif haline getirme olanağına sahiptir.

3.5.2.4. Üçüncü kişinin hakemliği

Birbiriyle çelişen iki tarafın bir çıkmaza girmesi durumunda, üçüncü tarafların çözümüne ilişkin şartlar vardır ve anlaşmazlıklarda başka bir etkileşimin değişmeyeceği varsayılmaktadır. Taraflar, bir üçüncü taraf kararının karşılıklı anlaşmaya yol açacağını gerçekten öngörmezler (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 50).

Üçüncü taraf kararına başvurulurken, taraflardan birinin yönetimin bir sonucu olarak çalışma tarzını değiştirmek zorunda kalabileceği kabul edilmektedir. Ancak burada yer alan risk, uzamış anlaşmazlığın tehlikelerinden daha az sakıncalı hale gelir. Bu, daha önce var olan çatışmanın bir üçüncü parti kararından sonra kaçınılmaz olduğu anlamına gelmez. Bununla birlikte, tartışan gruplardan birinin, operasyonlarını yönetimle uyumlu hale getirmek için değiştirmesi muhtemeldir. Bu anlamda, birinin zaferi ve ötekinin yenilgisi neredeyse kaçınılmaz hale gelmektedir (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 51).

3.5.2.5. Soyutlanma

İzolasyon çoğunlukla merkezi olmayan kurumlarda bulunur. Ademi merkeziyetçilik, özerklik inşa etmek için fazla yetki veren işletme müdürlerinin, yine de kurumun geri kalanıyla olan karşılıklı bağımlılıklarının farkında olacağı düşüncesiyle ilerler. Bununla birlikte, ademi merkeziyette yaygın bir zayıflık, işletme müdürünün şirketin diğer bölümleriyle olan karşılıklı bağımlılığını tanımamasıdır. Basitçe, kendi tesisini, ana şirket ile gerekli bağlantıların ya da yönlerin kabulünün pek kabul edilmemesiyle "kendi tabanında küvet" yapmaya çalışır (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 65).

3.5.2.6. Uzlaşma

Gruplar arası problemleri çözmeye çalışan gruplar arasında iletişim ve karar almayı sağlamak için farklılıkları gözetmenin birçok yolu vardır. Bunlardan biri de uzlaşma yöntemidir. Farklılıkları gözetken mekanizmalar, anlaşmazlıkları mümkün olduğu hallerde çatışmaya dönüştürmek için çaba harcayan gruplar arası kazan-kaybet güç mücadeleleri durumlarında birçok müzakereci tarafından uygulamaya konmaktadır. Temel varsayım, anlaşmazlık olmasına rağmen, bir dereceye kadar anlaşmanın mümkün olduğu yönündedir. Her iki taraf da bu zihinsel tutum içinde birbirlerine yaklaşırlar (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 76).

3.5.2.7. Kadercilik

Anlaşmazlığın kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde gruplar arası çatışmanın giderilmesi için diğer bir alternatif - çözümün zor olduğu durumlarda - kader kavramını içerir. Kazan – kaybet şeklinde bir güç mücadelesi, bir grubun diğerine karşı zafer - mağlubiyet tarzında olduğunda eylem doğrudan çözülmüş olabilir. Diğer bir açıdan ise, savaşmanın mümkün olmadığı veya izin verilemeyeceği durumlar vardır. Bir kazan – kaybet mücadelesinin devam etmesi, çözüme göre daha maliyetli olduğunda ve anlaşmanın imkansız olduğu durumlarda, mücadele eden taraflar çaresizlik içinde yeni mekanizmalara yönelirler (Blake, Shepard, & Mouton, 1964: 58).

3.5.2.8. Kayıtsızlık

Bu fikre sahip olan yöneticileri herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine çok önem vermezler. Yöneticiler bu durumun kendiliğinden çözüleceği düşüncesindedirler. Böylece, örgütte çatışma ortamının olduğunu bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi, sorunun çoğu durumda daha derine inmesine ve boyutlarının genişlemesine de sebep olabilir (Eren, 2013: 596).

3.5.2.9. Barışçıl

Kısa vadeli hesapların yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları vurgulamak ve durumun acil bir özellik taşımadığını belirterek durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarına barışçıl yaklaşım adı verilir. Burada yöneticinin çatışmanın kaynaklarına inmekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmeme anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşımaktadır (Eren, 2013: 598).

3.5.3. Thomas – Killman çatışma modeli

3.5.3.1. Rekabet

Rekabet iddialı ve işbirliğine yanaşmayan güç odaklı bir anlayıştır. Bu aşamada kişi kendi pozisyonunu sağlama almak için başkalarının yaşayacağını kaybı önemsemez. Bu anlamda rekabet kişinin inandığı bir pozisyonu koruması ve sadece kazanmaya odaklandığı bir kavram olarak görülür (Sample, 2008: 3).

Rekabet anlayışı şu durumlarda kullanılabilir (Thomas & Killman, 1974);

- Hızlı ve kesin aksiyonların gerekliliğinde,
- Popüler olmayan eylem planlarının uygulandığı önemli konularda,
- Kişinin haklı olduğunu düşündüğü örgütün geleceği için hayati önem taşıyan konularda ve
- Kişinin kendisini rekabetçi olmayan davranışlardan yararlanan insanlara karşı korumak için kullanılabilir.

3.5.3.2. Uzlaşma

Uzlaşma anlayışı işbirliği ve kendine güvenmenin ortasını ifade eden bir anlayıştır. Uzlaşmada amaç, her iki tarafı da kısmen tatmin eden uygun ve karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmaktır. Uzlaşma rekabet ile uyumlaşma arasındaki orta bir noktadır ve rekabetten vazgeçmek ve uyumlaşmaktan da düşük bir ifadedir. Şöyle ki, bir konudan kaçınmaktan daha fazla konuyu ele alır fakat ortak çalışma prensibine de çok yaklaşmaz (Sample, 2008: 3).

Uzlaşma anlayışı şu durumlarda kullanılabilir (Thomas & Killman, 1974);

- Hedefler az çok önemli olduğu zaman, ancak daha fazla iddialı durumların çaba gösterilmesine veya potansiyel karışıklığına değmediği durumlarda,
- Eşit güce sahip her iki tarafın ortak hedefleri olduğunda,
- Karmaşık sorunlara geçici çözüm üretmek,
- Zaman baskısı altında uygun çözümlere ulaşmak,

- İşbirliği ve rekabetin çözüm olmadığı durumlarda destek amaçlı olarak kullanılabilir.

3.5.3.3. Kaçınma

Kaçınma davranışında taraflar çatışmayı bir kenara koymuş, görmezden gelmiş ve aktif olarak bir çözüm aramayı bırakmışlardır. Çatışma varlığını sona erdirebilir veya daha sonra çatışmaya bir çözüm bulunabilir. Her iki taraf da kendi ve başkalarının sorunları hakkında kayıtsız kalmaktadır (Altmae, Türk, & Toomet, 2013: 5).

Kaçınma durumunda kişi kendisinin ya da karşı tarafın sorunları ile ilgilenmez. Çatışmayı ele almaz. Kaçınmak meseleyi daha iyi sayılabilecek bir zamana ertelemek ya da tehdit edici durumdan çekilmek için bir yöntem olarak kullanılabilir (Sample, 2008: 3)

3.5.3.4. Uyumlaşma

Taraflar görüş ve değerlerdeki farklılıkların aşılabilir olmadığını düşünmektedir. Bir taraf kendi ihtiyaçlarını ihmal etmeye ve diğer tarafın çıkarlarına ve görüşlerine odaklanmaya hazırdır (Altmae, Türk, & Toomet, 2013: 5).

Uyumlaşma davranışında kişi diğer kişinin endişelerini gidermek için kendi endişelerini ihmal eder; diğer ifadeyle bir nevi kişi fedakârlıkta bulunmaktadır. Uyumlaşma, bencil cömertlik ya da hayırseverlik şeklinde olabilir, başka bir kişinin emrine uymayacağınızı veya başka bir bakış açısına sahip çıkmanızı isteyebilir (Sample, 2008: 3).

3.5.3.5. İşbirliği

İşbirliği yaparken kişi hem kendi hem karşı tarafın endişeleriniz azaltmak için birlikte çalışma yolunu tercih eder. Bu anlayış tarafların temel endişelerini belirlemek ve her iki tarafın endişelerini karşılayacak alternatifleri bulmak için konunun detaylı araştırmasını içerir. İki kişi arasındaki işbirliği, birbirlerinin bakış açılarını öğrenmek, kaynakların rekabet etmesini sağlayacak bazı koşulları çözmek veya kişilerarası bir sorunun yaratıcı bir çözümüne karşı çıkmak ve bunları bulmaya çalışmak için bir anlaşmazlıkları araştırmak şeklinde olabilir (Sample, 2008: 3).

İşbirliği anlayışı Őu durumlarda kullanılabilir (Thomas & Killman, 1974);

- Tarafların uzlaşmalarını sağlayacak bütünüleştirici bir çözüml bulmak,
- Hedefin öđrenme olduğunda,
- Kişilerin probleme olan farklı bakış açılarını birleştirmede kullanılabilir.

4. LİDERLİK ve ÇATIŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ALANDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR

4.1. Çatışmaların Çözümlemesinde Liderliğin Önemi

Modern görüşe bakıldığında çatışma gerekli ve olması gereken bir durumdur. Bu noktadan hareket ederek çatışmaların çözümlenmesinde liderlik önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mark Gerzon'un (2016) yapmış olduğu çalışmada çatışmalı ortamlarda liderlik anlayışı arabuluculuk anlayışına dayanmaktadır. Arabulucu sadece parçalardan biri adına değil, bütün adına hareket etmeye çalışır. Lider çatışmaların çözümünde arabulucu olarak davranmalı ve bu davranışı sergilerken de bazı araçlara başvurmalıdır. Bu araçlar şu şekilde ifade edilmektedir (Gerzon, 2006);

- *Bütünleyici vizyon* çatışmanın bütün taraflarına, bütün karmaşıklıklarıyla birlikte, zihnimize ve yüreğimize yer açmaya kendimizi açık tutmak demektir. Sözlükler bütünleyici, “tamamlamak için gerekli olan” biçiminde tanımlanmaktadır. Çatışmayı dönüştüren liderler karşılına çıkan ilk “kötü kişinin üzerini gözlerini kırpmadan çizmemeyi çoğu zaman zor yoldan öğrenmişlerdir. Bu liderler aynı zamanda çatışmayı ne şiddete başvurarak daha da azdırırlar, ne de onu kendi dar çıkarları için kullanırlar. Tersine, arabulucular, harekete geçmeden önce, kendilerini büyük resmin olabildiğince tamamını görmeye adadıklarından emin olmaya çalışırlar.
- *Sistemli düşünme*; eğer bütünleyici vizyon hedefse, o hedefe varma aracı da sistemli düşünmedir. Eğer bütünleyici vizyon vizyonu kendi kimliklerimizin ötesine taşıyorsa, sistemli düşünme de o bölgenin haritalanmasına imkanı verir. Sistemli düşünme çatışmayı yaratan sınırların ötesine geçmeyi ve bütün “ tarafların” nasıl olup da aynı “sistemin” parçaları olduklarını anlamayı sağlayan düşüncenin bir yansımasıdır.

- *Kendini var etme*; çatışmayı dönüştürmek bireyin zihninden öte, bireyin doğrudan kendisini gerektirir. Çatışmanın tümünde liderin kendisini hissettirmesi ancak tüm benliği ile orada var olması oranında mümkündür. Lider bütünü ne kadar çok görmek ve ne kadar çok sistemli düşünmek istese de o an orada değilse bunu yapması mümkün değildir. Kendini var etmek bütün zihinsel, duygusal ve manevi kaynakları çatışmaya dahil etmek ve onu dönüştürmek için bireyin kendini seferber etme kapasitesini ifade eder.
- *İrdeleme*; çatışmanın nasıl dönüştürüleceğini anlamak açısından yaşamsal olan ve çatışmaya ilişkin esas enformasyonu açığa çıkartan soruları sorma yoludur. Liderlerin, kendi mesleklerinin ya da dünya görüşlerinin sınırları içindekileri öğrenmenin yanı sıra, o sınırların ötesinde olanları da öğrenmeleri gerekmektedir.
- *Bilinçli konuşmanın* özünde tercih vardır. Arabulucular, çatışmaya taraf olanların iletişim konusunda bir tercihte bulunacaklarını fark etmelerinde onlara nasıl yardımcı olacaklarını bilirler. Arabulucunun meselesi, çatışan tarafların dili başka, daha farklı ve etkin biçimlerde kullanma özgürlüğünü yaşayabilecekleri bir ortamı yaratmaktır.
- *Diyalog*; arabulucuların kullandıkları bütün söylem biçimleri içinde, dönüşüme açılan kapı olarak, çoğu zaman diyalog yöntemine başvurulur. Bunun nedeni, diyalogun köprü oluşturma ve buluşçuluk kapasitesini azamiye çıkartan, irdeleme temelli, güven tesis edici bir iletişim biçimi olmasıdır.
- *Köprü oluşturma*; bir kuruluş ya da bir topluluk içindeki ayrımları aşan partnerlik ve ittifaklar kurma sürecidir. Sözel değiş – tokuş, ne kadar anlamlı olursa olsun, eninde sonunda anlamlı olmayacaktır. Çatışmanın içinden geçebilmek için, birbirlerine karşı davranışlarını ya da çatışmayla baş edebilme tarzlarının değişmesi gerekmektedir. Onları birbirinden ayıran her neyse, onu aşan bir köprü – çelik ve metal kablolardan oluşan bir köprü değil, sınırları aşan bir liderlik köprüsü – kurmaları gerekir.
- *Buluşçuluk*; çatışmanın içinden geçilmesi için seçenekler yaratan yaratıcı, sosyal ya da girişimci atılım, bir çığır açmadır. Bu gibi atılımlar gerçekleşse bile, bunların gerçekleşeceği güvencesi önceden verilemez.

Liderler, genellikle patronla, iş arkadaşıyla, çalışanla veya kuruluştaki başka bir paydaşla olsun, anlaşmazlığa aracılık edilmesi gereken durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İş dünyasında çatışma, özellikle değişim hızıyla kaçınılmazdır ve herhangi bir çatışmayı çözenin anahtarı, onunla başa çıkma ve yüzleşmektir. Aşağıda yer alan durumlar çatışma ile profesyonel olarak baş edebilme ve bir mücadele kültürünü rekabetçi bir varlığa dönüştürebilme konusunda liderlere yol gösterici olabilmektedir (Thomson, 2017);

- **Bireysel Saygı:** Lider daima başkalarının görüşlerine, kültürüne ve geri bildirimlerine saygılı olmalıdır. Dikkatli ve empatik bir şekilde dinlemeli ve düşüncelerini saygıyla iletmelidir. Çatışmayı önlemek veya görmezden gelmek sorunu çözmez ve kapalı görüşlü olmak lideri hiçbir yerde, iş hayatında veya hayatta ilerletmez. Açık, dürüst ve saygılı iletişim, durumu anlamak ve olumlu yönde ilerlemenin anahtarıdır. Başka bir deyişle, bir uça yapay uyum, diğerinde kişisel saldırı, biri pasif, diğeri agresif olsa bile, saygılı davranışlar değildir.
- **Bütünlük ve Güvenin Standartları:** Çatışmayı hafifletirken, sorun diğer çalışanlarla tartışılmamalı; bu, liderle diğer kişi arasındaki güveni bozar. Sporda, takım için en güçlü antrenörler, doktorlar ve eğitmenler seçilir. Rakibine dönüp güçlü ve zayıf yönlerini tartışırlarsa, güvenini kırar. Bunun yerine, doğrudan çatışmayla yüzleşerek ve etkili ve uygun şekilde iletişim kurarak ekip içerisinde güven ortamı oluşturulur.
- **Başarılı Olmak İçin Takım Olmak:** Günün sonunda, herkesin aynı takımda olduğunu ve aynı hedefe doğru çalıştığı düşünülmelidir. Çatışmayı olumlu sonuçlara dönüştürmenin en iyi yolu, onunla profesyonel olarak ilgilenmek, yapıcı eleştiriyi kabul etmek ve gelecekteki zorlukların giderilebilmesini sağlamak için birlikte çalışmaktır. Bu, bir mücadele kültürünü kucaklayan şeyle ilgilidir: saygı, güven ve kuruluşunuzu misyonuna hizmet etmesini zenginleştiren sonuçlara odaklanmak.

Liderlik ve çatışma el ele gider. Liderliğin tam temaslı bir kavram olduğu gerçeğini aşmanın hiçbir yolu yoktur ve sağlıklı, üretken bir şekilde çatışma ele alınmazsa, o zaman liderlik rolünde olunmaması gerekir. Çatışmayla etkili bir şekilde baş edilmesi gerekir ki liderin sahip olabileceği en değerli becerilerden biri budur. Duygusal aldatmacayı imha silahı olarak kullanan astlarla başa çıkamayanlar zayıf liderlerdir. Her işyerinde, eksikliği maskelemek ve çatışma oluşturmak için duygu kullanan manipülatif insanlar yer almaktadır. Bunlar drama kraliçeleri/krallarındır; yanlış yapılması ve / veya performans eksikliğiyle karşı karşıya kaldıklarında parmağı başka bir yöne yönlendirmenin hızlı olduğu yerlerdir. Sorumluluk almamak için genellikle timsah gözyaşları, kusur giderme, küçük yalanlar, ihmaller, yarı gerçekler ve diğer tirad manipülasyonlarını içeren duygusal tiradler kullanmaya adapte olmuşlardır. Bu tanımdan daha kötü olan tek şey, onu tanımayan ve / veya hiçbir şey yapamayan liderliktir. Gerçek liderler favori oyun oynamazlar, dramaya dahil olmazlar ve manipülatif, kendi kendine hizmet etme davranışına kesinlikle tahammül etmezler (Myatt, 2011).

Çatışma yönetimi, liderlik iletişiminin bir işlevi olarak görülebilir. Burada liderlik iletişiminin sadece liderlik pozisyonunda olan kişilerle sınırlı olmadığını fark etmek önemlidir. Aksine, çatışma yönetimi çoğu insanın gerektiğinde arabulucu olarak çalışabileceği ortak bir çaba olabilir. Yine de, oyuncu loncaları gibi yüksek düzeyde organize olmuş sosyal organizasyonlarda, lider konumunda olanların çoğu çatışma yönetiminden sorumlu olmaları mümkündür (Siitonen, 2009: 2).

Çatışmaya neden olan liderler vardır çünkü azami etkinliğe ulaşmak için onu olumlu ve gerekli görmekteyler. Bunun ne kadar etkili olduğu konusunda netlik yoktur, ama kesin olan şey, çatışmadan kaçınmanın problem çözme için etkisiz bir tutum olduğudur. Ve çatışmayla saygılı, yapıcı ve zamanında başa çıkamama, liderlerin güvenilirliğini ve bir kurumun ilerlemesini hızla zayıflatacaktır. Bir organizasyondaki liderler olarak, çatışma yönetiminin önceliği olması gereken bir şey olduğu anlaşılmalıdır. Bu sadece oryantasyonda kontrol edilemeyen veya bir öğle yemeği toplantısı sırasında yapılabilecek bir şey değildir (Kazimoto, 2013: 19).

4.2. Liderlik ve Çatışma ile İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar ve Literatür Çalışması

Liderlik ve çatışma konusunda literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Çalışmaların içeriğine bakıldığında liderliğin çatışmanın çözümünde büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Morris & Williams (1998) çalışmasında mevcut bulgular, çatışma yönetimi davranışının kültürel değerlerin bir fonksiyonu olarak değiştiğine dair araştırma kanıtlarına önemli bir katkı sağladığı görülmektedir. Muhafazakar bir kültürel farklılık testi sunan örnekler kullanarak, ABD ile Asya yöneticileri arasında çatışma yönetimi tarzında iki farklılık modeli belirlenmiştir. Çinli yöneticiler kaçınma tarzına, ABD yöneticileri rekabet tarzına yönelmektedirler. Çalışmada görülebilen diğer bir genel örnek, değer boyutlarındaki ülke farklılıklarının çatışma tarzındaki ülke farklılıklarından daha keskin olmasıdır. Bu, bireylerin istediklerini değerlendirebilmeleri için az ya da çok özgür oldukları anlamına gelir, ancak bir yöneticinin rol gereksinimleri farklı çatışma yönetimi stratejilerinin hepsinin kullanılmasını gerektirir. Değerlerin ülke ile proksimal olarak ilişkili olduğu ve ülkenin çatışma stilleri üzerindeki etkisinin, yöneticilerin sosyalleştiği değerler üzerinden ortaya çıktığı çalışmanın varsayımları ile tutarlıdır.

Holmes ve Marra (2004) tarafından yapılan çalışmanın veri setinde tanımlanan etkin liderlerin, etkileşimin türü, uygulama türü veya işyerinin türü de dahil olmak üzere karmaşık bağlamsal faktörlere dikkat ederek, başkalarıyla mücadele etmek, tartışmak veya buna katılmamak için kullanılabilecek çeşitli stratejilerden birini seçtiğini göstermiştir. İyi liderlik, işteki insanlar arasındaki ilişkiyi ve etkileşimde olan diğerlerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak, ilişkiel pratikte beceri gerektirir. Dolayısıyla anlaşmazlık ve ihtilaf tipik olarak “müzakere edilir” ve dinamik olarak, çoğu zaman birkaç konuşmacıda, bazen de uzun bir toplantı boyunca ve bazı durumlarda birkaç toplantıda bile dinamik olarak gerçekleştirilir.

Chan vd. (2007) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına bakıldığında bir kez daha yönetici tarafından çatışma çözüm yöntemlerinin entegrasyonunun kullanılmasının olumlu alt sonuçlara yol açtığını doğrulamıştır. Önceki çalışmalar ayrıca, bütünleştirici bir tarzın kullanılmasının işyerinde olumlu sonuçlar üretmeye yardımcı olduğunu da ileri sürmektedir. Bu çalışmanın sonuçları ayrıca, çatışma çözüm yöntemlerinin entegrasyonu ile alt pozitif tutum sonuçları arasındaki ilişkilerde güvenin aracılık rolünü göstermektedir. Bu, üstlerin çatışma yönetimi tarzının astlarının çalışma tutumlarını etkilediği mekanizma hakkındaki bilgilere katkıda bulunur. Ayrıca yöneticilerin etkili çatışma yönetimi tarzının sosyal paylaşım sürecini astları ile kolaylaştırdığı ve böylece astın olumlu çalışma tutumlarını uyandırdığı hipotezimizi desteklemektedir. Yöneticiler için bu bulgu, denetçi-alt ilişkideki güven oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Ek olarak, bu çalışmanın sonuçları ayrıca son dört yılda güven çalışmalarından eksik olan, yönetsel çatışma çözüm yöntemini güvene dayalı bir güven öncüsü olarak tanımlayarak literatüre katkıda bulunur.

Altmae & Türk (2008) tarafından yapılan çalışmada organizasyondaki ilgi alanlarını ve hedefleri dengelemek liderliğin temel ilkelerinden biri olarak ifade edilmektedir. Çatışma yönetimi tarzlarının ve liderlik tarzlarının paralel olarak ele alınması, liderlikteki değişikliklere karmaşık bir genel bakış açısı sağlamakta ve kültürel özelliklerin Estonya kuruluşlarındaki liderlik üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. İşbirliğinin dengeli kullanımı, ödün verme, işbirliği yapma, kaçınma ve tarzlarla birlikte görev ve ilişki odaklılık, liderlik stilleri olarak kullanılması, kurumun ve bireyin hedeflerinin ve çıkarlarının göz önünde bulundurulmasını sağlamaktadır. Çalışmaya göre, Estonyalı yöneticiler ve uzmanlar en çok taviz verme, işbirliği yapma ve uzlaşmacı tarzları kullanma eğiliminde oldukları görülmektedir.

Lider vasfına sahip yöneticiler için çeşitli sonuçlara ulaşılan Canen & Canen (2008)'in çalışmasına ilk olarak çok kültürlülüğün, ötekileri inşa eden ve yalnızca etnik, ırksal ve diğer grupla ilişkili kimliklere karşı değil, aynı zamanda kurumlardaki davranışsal çeşitliliğe karşı önyargıları sürdüren söylemleri ortadan kaldırmak için grup kimliklerini aşması gerektiğini göstermektedir. Böyle bir çaba örgütsel çatışmanın çok kültürlü bir bakış açısından anlaşılmasına katkıda bulunmalı

ve çok kültürlü örgütleri destekleyen liderler için eğitim yolları tasarlamaya yardımcı olmalıdır.

Lather, vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada, DJB3'de hakim liderlik tarzının etkileşimli liderlik olduğunu göstermektedir. Bu tür liderler, sorunlara veya sapmalara çok dikkat eder ve bu sorunların erken uyarılarını sağlamak için kapsamlı ve doğru izleme ve kontrol sistemlerine sahiptir. Bu stile tabi olan takipçiler çoğu zaman hataları gömerek hataları önlemeyi öğrenirler. Bu liderlik tarzı, organizasyondaki yenilikçilik ve yaratıcılıkla olumsuz yönde ilişkilidir. Çalışma burada benimsenen baskın çatışma çözme tarzının işe yaradığını göstermektedir. Bu tarz, başkalarının ihtiyaçlarını, kişinin kendi ihtiyaçları pahasına karşılamak için istekli olduğunu gösterir.

Özkalp vd. (2009) Türk yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarını inceledikleri çalışmalarında ilk önce bir araya gelip ikinciden ödün verenin Türk yöneticilerin en çok tercih edilen çatışma stilleri olduğu görülmüştür. Bu bulgu, Türk toplumunun kolektivist kültürü anlamında uyumludur. Kolektivizmin temel özelliği sosyal uyumu teşvik etmek ve ilişkileri korumaktır. Bu bağlamda, Türk yöneticilerin çoğunlukla bütünleştirici ve ödüllendirici stiller kullanması, her iki stilin de kendisinin ve diğeri için ılımlı bir endişe içeren, olumlu olarak kabul edilebildiğinden, sosyal arzu edilebilirliği yansıtabilir.

Ma vd. (2010) tarafından yürütülen çalışmanın sonuçları, kolektivist Türk halkının beklentilerin aksine çatışmaları çözmek için işbirliği ve rekabet tarzını kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Özellikle, Türk halkının işbirliğini, çatışmaları ele almanın, bilgi alışverişinde bulunmanın, sorunlara öncelik vermenin ve her iki tarafı da karşılayacak yaratıcı bir çözüm arama yolu olarak kullanma olasılıkları daha yüksektir. Sonuçlar ayrıca uzlaşmanın Türkiye'deki ikinci tercih olduğunu, bunun da bir ölçüde bu çalışma içerisinde tahmine uygun bir destek sağladığı görülmektedir.

Lamsa (2010) tarafından yürütülen çalışmada İsveçli yöneticiler ile Fin yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki farklılıklara değinilmiştir. Finlandiya liderliği genellikle *perkele* yönetim kavramıyla tanımlanır. Bu terim esasında İsveçliler tarafından

3 Delhi Jal Board (DJB), Hindistan'ın Ulusal Başkent Bölgesi bölgesinin çoğuna içilebilir su temininden sorumlu bir devlet kurumu.

ortaya atılmıştır, Finlandiya'nın liderlik etmesini zorlaştırmaya çalışmıştır. İsveçliler için Finlandiya liderlik tarzı çok komuta ve gereksiz olarak nitelendirilmektedir. Finlandiya liderleri nihayetinde sorumluluğu üstlenen ve tek başına büyük kararlar verebilen güçlü otoritelerdir. Bu nedenle Finlandiya'da liderlik rolü çok önemlidir ve aldığı kararlar genellikle sorgulanmaz. İsveç liderliği ve İsveçliler genellikle daha yumuşak olan eğilimin temsilcileri olarak kabul edilir. İsveç liderlik tarzı *ack herreguuden* tarafından yönetim kavramı olarak tanımlanabilir. İş dünyasında İsveç operasyonu, fikir birliği çabaları tarafından yönetilmekte, çünkü İsveçliler çatışmalardan kaçınmaya çalışıyorlar ve kendilerine karar verilmesi ve onlara taahhüt edilmesi konusunda herkesin aynı fikirde olması önemlidir. Çalışmanın sonucu olarak "Finliler iyi kriz liderleri ve İsveçliler istikrarlı gelişimin iyi koçları" olarak ifade edilmiştir.

Singelton vd. (2011) tarafından çatışma konusunda yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara bakıldığında çatışmanın ne ölçüde işlevsel veya işlevsiz olduğu bazı faktörlere bağlı olarak ifade edilmiştir. Bunlar: (1) çatışma senaryolarındaki aktörlerin niyetleri ve algılanan niyetleri; (2) aktörlerin ve diğerlerinin çatışma yönetimi ve çözme yöntemleri ve araçları hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları ve (3) bir kuruluşun liderlerinin ve kültürünün, yaratıcılığın ve yeniliğin normal bir parçası olarak işlevsel çatışmayı ne ölçüde desteklediğidir. Çatışma, hafif anlaşmazlıklardan veya çok az uçuculuk içeren çeşitli görüşlerden, yoğun, aşırı uçuculuk ile aşırı yıkıcı, işlevsiz çatışmaya kadar süren bir süreçte var. Bu nedenle, çatışmayı yönetmek, yaymak ve / veya çözmek genellikle zor olarak ifade edilmiştir.

Zhang vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada sonuçlar, takım çatışmasına yaklaşımın dönüşümcü liderliğin takım koordinasyonuna ve dolayısıyla takım performansına katkıda bulunduğu temel bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, dönüşümcü liderlerin ekip üyelerinin çatışmalarını nasıl yönettiğini etkileyerek ekip koordinasyonunu ve performansını desteklediği argümanına destek vermektedir. Liderlerin dönüşümcü olduğu ölçüde, ekiplerin daha etkin ekip koordinasyonu ve ardından takım iş performansını öngören çatışma yönetimi konusundaki işbirliğine dayalı yaklaşıma güvendiği ifade edilmektedir.

Limbare (2012) tarafından liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmada kadınlar, kaçınma, zorunluluk ve egemen stilleri kullanma konusunda erkeklere göre daha ön plana çıkarken, erkekler çatışma yönetimi stilinde bütünleştirme ve ödün verme konusunda öne çıkmaktadır. Ayrıca bu çalışma içerisinde şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Misyoner liderlik tarzı, istifa, geri çekilme, yayılma ve yüzleşme çatışma yönetimi stilleriyle pozitif yönde ilişkilidir.
- Geliştirici liderlik stili istifa, geri çekilme, feragat, yüzleşme ve müzakere çatışması yönetimi stilleriyle negatif olarak ilişkilidir.
- Yönetici liderlik stili, temyiz çatışması yönetimi stilleri ile pozitif ilişkilidir.

Ayoko ve Konrad (2012) tarafından yürütülen çalışmaya bakıldığında lider dönüşüm davranışları, çatışmanın grup performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için kullanışlı olduğu ifade edilmiştir. Dönüşümsel davranışlarda ortalama ya da daha yüksek puan alan liderler, görev ve ilişki çatışmasının grup performansı üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmektedir. Daha az yetenekli liderlik, çatışma koşulları altında düşük performansla sonuçlanmıştır. Bu nedenle liderlik gelişiminin örgütsel performans için kritik öneme sahip olduğu ve çalışmanın örneklemindeki grup liderlerinin birçoğunun grup çatışmasını etkin bir şekilde ele almada yetersiz kaldığı sonucuna varılmıştır.

Bobanovic & Bobanovic (2013) tarafından Hırvat ve İsveçli yöneticilerin liderlik anlayışları üzerine çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada Hırvat yöneticiler daha fazla kendini koruyan ve özerk liderlik tarzları göstermektedir. Hırvat yöneticilerinin ben merkezli ve statü bilinciyle davranışlarda bağımsız ve bireysel liderliği sevindikleri görüşü hakimdir. İsveçli yöneticiler Hırvat yöneticilere göre daha karizmatik / değer temelli ve katılımcı liderlik stilleri sergilemektedir. Bu sonuç, İsveçlilerin “soğuk” olduğu düşüncesine aykırıdır. İsveçli yöneticiler aynı zamanda karar alma ve uygulamada astların katılımını üst düzeyde geliştirmek istemektedir. Her iki katılımcı grubu da takım odaklı ve insancıl liderlik stillerini benzer şekilde takdir etmektedir. Çalışmanın sonuç kısmında Hırvat yöneticilerin bireysel liderlik stillerine karşı (istatistiksel olarak) İsveçli meslektaşlarına göre önemli farklı tutumlara sahip oldukları görülmektedir.

Sharma ve Sehrawat (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları yöneticilerin problem çözme tarzını çatışma çözme yöntemini tercih ettiğini göstermektedir. Bu tarzın tüm liderlik stilleriyle pozitif bir ilişkisi vardır. Bir sonraki tercih edilen çatışma çözme tarzı, iddialı bir tarzdır; Aynı zamanda tüm liderlik stilleriyle pozitif bir ilişki içindedir. Uzlaşma ve uyma stilleri, liderler tarafından çatışma yönetimi için de kullanılır. Tarzdan kaçınmanın ya hiçbir ilişkisi yoktur ya da liderlikle negatif bir ilişkisi vardır.

Karadakil vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada girişimciler lider olarak nitelendirilmektedir ve hayırsever liderlik rolü perspektifine uyan girişimcilerin işbirlikçi çatışma çözme stilini tercih ettiklerini göstermektedir. Rekabetçi bir çatışma çözümü tarzı kullanmayı tercih etmemektedirler. Bununla birlikte, iyi niyetli yetkili liderlik rolü perspektifine uyan girişimciler çatışma çözme tarzından kaçınmayı tercih eder ve rakip çatışma çözme tarzını kullanma konusunda isteksizlik gösterirler.

Erzen ve Armağan (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına bakıldığında liderliğin çatışma yönetimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte, tespit edilen etkinin seviyesi düşüktür. Aslında, liderliğin çatışma yönetimi üzerinde önemli bir etkisi olması beklenir çünkü yapıcı bir rol üstlenen liderlerin, bir çatışmayı çözerek ve önleyerek veya çatışmanın yaratıcısı olarak bir ortak gruba katılmalarını sağlama olasılıkları vardır. Bir liderin çatışmayı artıracak bir şekilde müdahale edebileceği, diğer liderlerin ise fikir birliği ile sorunları çözmeyi seçebilecekleri görülebilir. Dolayısıyla, liderin çatışma yönetimi üzerindeki önemli etkisi, bu bağlamda değerlendirildiğinde beklenen bir sonuçtur. Buna karşılık, küçük etki büyüklüğü, çatışma yönetimini etkileyen diğer faktörlerin önemini azaltmaktadır. Başka bir deyişle, sonuçlar liderliğin çatışma yönetimini etkileyen faktörlerin küçük bir kısmını hedeflediğini göstermektedir. Etkili olan faktörlerin niteliği, bu sonucun ortaya çıkmasının nedeni olabilir. Moderatör değişkenleri üzerinde yapılan analizler, bu çalışma kapsamında belirlenen değişkenlerin liderliğin çatışma yönetimi üzerindeki etkisini etkilemediğini göstermiştir. Örneklem grubuyla ilgili analizin bulguları, farklı gruplara katılması sonucu çatışma yaşayan bir liderin takipçilerinin çatışma yönetimi üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiştir. Ancak, yöneticilerden toplanan verilerde önemli bir olumsuz etki tespit edildi. Başka bir

deyişle, lider rolündeki yöneticiler çatışma yönetimi üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin çatışma yönetiminin olumlu bir kavram olduğu gerçeğini göz önüne alarak çatışma yönetimi üzerinde olumsuz etkisi olduğu anlamına gelir. Bunun nedeni, yöneticilerin olumsuz sonuçlara yol açan yöntem ve stratejiler üstlenmesinden kaynaklanıyor olabilir (Erzen & Armağan, 2015: 232).

Jit, Sharma, & Kawatra (2016) tarafından yapılan çalışma, hizmetkar liderlerin daha ikna edici, insancıl ve katılımcı olan çatışma yönetimi stilleri ortaya koyulduğunu ortaya koymaktadır. Üstlerin alt çatışmayı çözme stratejileri durumun ilk teşhisi olmakta; dostane bir çözümü kolaylaştırmaya liderin müdahalesi ve çatışmanın çözümüne etki ederken liderin tarafsızlığı etkili olmaktadır. Çatışma durumunun teşhisi, kendini kısıtlama, sabır, hizmetkar liderin şefkatli davranışı ve alçakgönüllülüğü, her türlü kışkırtıcı çalışan davranışıyla başa çıkma stratejileri olarak önemli liderlik özellikleri olarak ortaya çıkmıştır.

Sabancı, vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada grup liderleri, çoğunlukla çatışmalardaki problem çözme stratejilerini ifade etmişlerdir. Bulgular, ikinci stratejilerinin ödün verme olduğunu göstermekte; çatışmaların yönetiminde kullandıkları üçüncü ve dördüncü stratejiler baskıcı yöntemdir. Katılımcılar, grup liderleri tarafından en çok kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin sırasıyla problem çözme, ödün verme, baskın olma ve kaçınma olduğunu bildirmektedirler. Hem grup liderlerinin hem de katılımcıların çatışma yönetimi stratejilerini tercih etme konusunda aynı değerlendirmeye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Wong vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada sonuçlar hizmetkar liderliğin kooperatif çatışma yönetimi üzerindeki varsayımsal etkilerini desteklese de, hizmetkar liderliğin düşük rekabet gücü seviyelerini desteklediğini ifade etmemektedir. Hizmetkar liderlerin, yüksek düzeyde işbirlikçi hedefler geliştirmelerine rağmen, rekabet hedefleri üzerinde fazla bir etkisinin olmaması buna sebep olarak ifade edilmektedir. Hizmetkar liderler ekip üyeleri arasındaki rekabeti teşvik etmese de, rekabet hedeflerini ve farklılıkların tartışılma yöntemlerini doğrudan azaltmamaktadır. Hizmetkar liderler ilişkileri ve açıklığı vurgulamaktadır ancak rekabetçi bir yaklaşımın istenmeyen olduğunu açıkça ifade etmedikleri görülmektedir.

5. LİDERLİK TARZLARININ ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

5.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Liderlik kavramı geçmişten bu yana başlıca araştırma konularından olmuştur. Hem iş yaşamında hem de günlük yaşam içerisinde liderler insanları yönlendiren, bir araya getiren ve belirli bir yöne doğru harekete geçiren kişi olma özelliğini taşımaktadırlar. Fakat bu aşamada liderlerin nasıl bir davranış sergilediği ve davranışları ile kişileri nasıl yönlendirdiği önemli olmaktadır. Bireylere liderlik etmek, lider davranışları sergilemek özellikle artık günümüzde daha etkilidir. Diğer bir yandan bakıldığında ise yöneticilerin liderlik sahip olduğu liderlik tarzları da süreçte etkili olan konulardan biri haline gelmiştir. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı iş yapma biçimlerine doğrudan etki etmektedir. Çalışma içerisinde yer alan çatışma yönetim tarzları kavramı ile de bu konuya değinilmek istenmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki inceleme konusunu oluşturmaktadır. Çalışma içerisinde Türk ve İsveç iş kültüründe yer alan yönetici düzeyindeki çalışanların gösterdikleri liderlik tarzı ve bu kavramın çatışma yönetim tarzına olan etkisi incelenmektedir.

Çalışma iki ülke arasındaki liderlik tarzlarının farklılığını ve kullandıkları çatışma çözüm yönetiminin karşılaştırılması açısından önemli olmaktadır. İş kültürü anlamında bakıldığında iki ülke yöneticilerinin karşılaştırılmasının literatüre sağlayacağı katkı da bu çalışmanın önemini ifade etmektedir.

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma Türk ve İsveçli yöneticilerin hangi liderlik tarzlarına sahip olduklarını ve hangi liderlik tarzının nasıl bir çatışma çözüm yöntemi kullandığını belirlemek üzerine yapılmaktadır. Çalışma aynı zamanda gelişmiş bir Avrupa ülkesi ile Türkiye arasındaki liderlik tarzları ve çatışma yönetim teknikleri konusundaki farkı da ortaya koyacaktır.

Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Veri toplama araçlarının liderlik tarzları ve çatışma yönetim stilleri konusunu ölçmede yeterli olduğu varsayılmaktadır.

5.3. Araştırmanın Metodolojisi

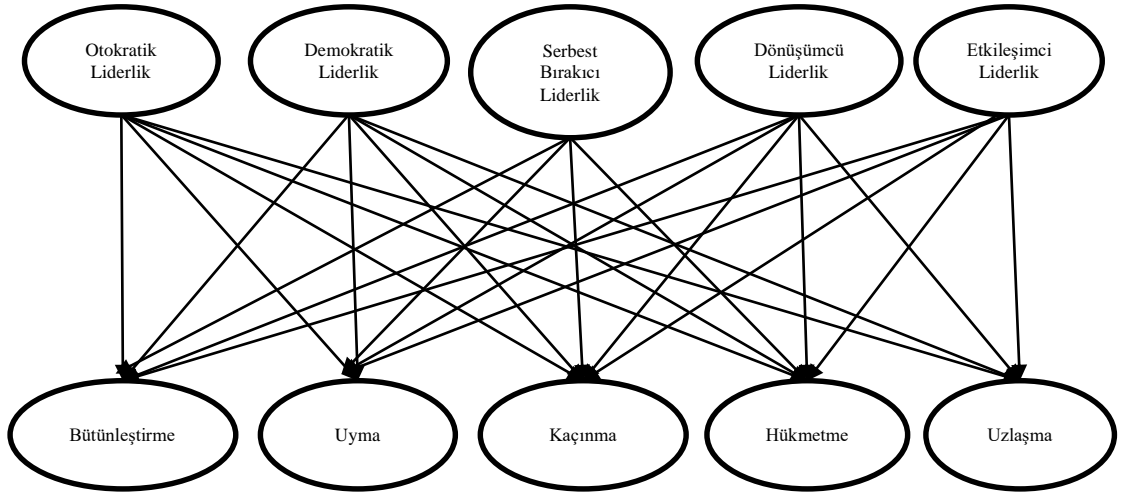
5.3.1. Araştırmanın hipotezleri

Araştırma içerisinde inceleme konusu olan liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları Türk ve İsveçli yöneticiler açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ilgili hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

- Türk yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki var mıdır?
- Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma yönetim tarzları üzerine etkisi var mıdır?
- İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki var mıdır?
- İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma yönetim tarzları üzerine etkisi var mıdır?

5.3.2. Araştırmanın modeli ve değişkenleri

Araştırmanın içerisinde liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları ele alınmaktadır. Modelde liderlik tarzları değişkenleri otoriter liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve etkileşimli liderlik şeklindedir. Çatışma yönetim tarzları değişkenleri ise bütünleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma şeklindedir. Modelde yer alan değişkenlerden hangi liderlik tarzının hangi çatışma yönetim tarzını kullandığı incelenmektedir.



Şekil 7: Araştırma Modeli

5.3.3. Sınırlılıklar

Araştırma hizmet sektöründe çalışan alt – orta ve üst düzey yöneticiler ile sınırlıdır. Çalışmanın evren ve örneklem grubu bu sınırlamaya göre belirlenmiştir.

5.3.4. Veri toplama araçları

Anket formu 150 Türk ve 150 İsveçli yönetici olmak üzere toplam 300 kişiye uygulanmış olup, üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci kısım katılımcıların bilgilerini almak için hazırlanan demografik form, ikinci kısımda Northouse (2016) tarafından geliştirilen Otokratik – Demokratik - Serbest Bırakıcı liderlik tarzları ve Bass & Avolio tarafından geliştirilen Dönüşümcü - Etkileşimci liderlik tarzları ve üçüncü kısım ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen çatışma yönetim tarzlarının (ROCI-II) belirlenmesi üzerinedir. Northouse tarafından geliştirilen soru formu 18 sorudan oluşmaktadır. 3 boyutun yer aldığı bu ölçekte 1,4,7,10,13,16 numaralı sorular otoriter liderlik; 2,5,8,11,14,17 numaralı sorular demokratik liderlik; 3,6,9,12,15,18 numaralı sorular serbest bırakıcı liderlik boyutunu ifade etmektedir. Bass & Avolio tarafından geliştirilen soru formu 43 sorudan oluşmaktadır. 10,18,21,25 numaralı sorular idealleştirilmiş etki; 9,13,26,36 numaralı sorular ilham verici motivasyon; 15,19,29,31 numaralı sorular bireyselleştirilmiş ilgi; 2,8,30,32 numaralı sorular entelektüel dürtü; 1,11,16,35 numaralı sorular koşullu ödüllendirme; 4,22,24,27 numaralı sorular istisnalarla yönetim (aktif); 3,12,17,20 numaralı sorular istisnalarla yönetim (pasif) ve 5,7,28,33 numaralı sorular serbest bırakıcı liderlik boyutunu ifade etmektedir. Rahim tarafından geliştirilen soru formu 28 sorudan oluşmaktadır. 1,4,5,12,22,23,28 numaralı sorular bütünleştirme; 2,10,11,13,19,24 numaralı sorular zorlama; 8,9,18,21,25 numaralı sorular hükmetme; 3,6,16,17,26,27 numaralı sorular kaçınma ve 7,14,15,20 numaralı sorular uzlaşma boyutunu ifade etmektedir.

5.3.5. Veri analizi teknikleri

Çalışmadaki anket formu ile elde edilen veriler SPSS 21.0 ve AMOS programında analiz edilecektir. Öncelikle ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra analiz kapsamında demografik verilerin analizi için açıklayıcı istatistik ve hipotezlerin analizi içinde korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanacaktır.

5.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal Eşitlik Modeli veya SEM, davranış bilimlerinde yaygın olarak kullanılan çok genel bir istatistiksel modelleme tekniğidir. Bu teknik faktör analizi ve regresyon ya da yol analizinin bir kombinasyonu olarak görülmektedir. SEM'e ilgi genellikle gizli faktörlerin temsil ettiği teorik yapılara dayanmaktadır. Teorik yapılar arasındaki ilişkiler, faktörler arasındaki regresyon veya yol katsayıları ile temsil edilir. Yapısal denklem modeli, alternatif isim kovaryans yapısı modellemesi sağlayan gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans için bir yapı anlamına gelir. Bununla birlikte, model, kovaryans yapı modellemesini daha az doğru bir isimle yapan, gözlemlenen değişkenlerin veya faktörlerin araçlarını içerecek şekilde genişletilebilir (Hox & Bechger, 1999).

Yapısal eşitlik modellerinin bilimsel çalışmalarda çokça kullanılıyor olmasının temel nedeni, verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Yapısal eşitlik modellerinin aksine geleneksel regresyon analizinde açıklayıcı değişkenlerdeki olası çözüm hataları göz ardı edilmektedir. Bundan dolayı da regresyon analizi sonuçları hatalı ve yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Ölçüm hatalarını minimize etmesi dışında yapısal eşitlik modelleri araştırmacıların çok değişkenli karmaşık modeller geliştirmesi, tahmin etmesi ve test etmesine de fırsat sağlamakta ve modeldeki değişkenlerin direkt ve indirekt etkilerini de dikkate almaktadır. Direkt ve dolaylı etkilerin kombinasyonu açıklayıcı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini ortaya koymaktadır (Bayram 2013'den Akt. Karagöz, 2016).

YEM yeni bir yöntem gibi görülse de aslında geçmişi 2000'lerin başına kadar uzanmaktadır. Uygulamanın matematiksel olarak karmaşık olmasından kaynaklı olarak uygulama alanı bilgisayarın çıkışına kadar sınırlı olmuştur. Fakat günümüze doğru gelindiğinde geleneksel istatistik yöntemlerine oranlar çok daha fazla kullanılmaktadır (Hair vd., 2010). YEM çalışmaları teorik bir çalışmanın sınanması olarak ifade edilmektedir. Teorik çalışma yapıldığı andan itibaren modelleme ile birlikte tahmin çalışması yapılır. Tahmin çalışması yapıldıktan sonra uyum indeksleri kontrol edilir ve değerler uygun değilse tahmin modeli yeniden yapılarak indekslerin kontrolü sağlanır ve sonuçlar buna göre yorumlanır (Çokluk vd., 2010).

Yapısal eşitlik modellemesinde gözlenen (observed) ve gizli (latent) değişkenler ile analiz yapılabilmektedir. Gizli değişkenler, direk olarak gözlenemediği için direk olarak da ölçülmesi mümkün değildir. Bundan dolayı, tüm gizli değişkenler bir veya daha fazla gözlenen değişkene bağlı olmaktadır. Bununla birlikte model içerisindeki değişken hem bağımlı hem de bağımsız olabileceği için sadece bağımlı ya da sadece bağımsız olarak değerlendirilemez ve bundan dolayı da standart değişken ifadeleri yerine dışsal ve içsel değişken tanımları kullanılmaktadır (Meydan & Şeşen, 2011).

YEM içerisinde yer alan bir konuda uyum indeksleridir. Önceden belirlenen modellerin veriyi ne kadar iyi açıkladığı bu indeks ile açıklanabilir. Modellerin uyumunu test eden birden fazla uyum istatistiği yer almaktadır. Bu uyum indeksleri, iddia edilen parametreleri ile elde olan verilerin uygunluk kısmını test etmektedir. Burada kurulan model verilerle uyumlu değilse reddedilmektedir (Karagöz, 2016).

Çalışma içerisinde yer alan indeksler AMOS içerisinde en fazla kullanılan indekslerdir. Mutlak uyum indeksleri, normlu ki-kare değeri (χ^2/df), GFI (Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) ve RMR (Ortalama hataların karekökü) olarak ifade edilmektedir. Artırmalı uyum indekslerinden CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) verilirken, sıklık uyum indekslerinden AGFI (uyarlanmış uyum iyiliği indeksi) verilmiştir. 0 – 1 aralığında değişen değerleri alan bu indekslerin, eşik değerlerinin ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanmamakta ve her biri için bazı limitlerin var olmasıyla birlikte CFI, GFI, AGFI indeksleri için 1 e yaklaşan değerler, χ^2/df , RMSEA ve RMR indeksleri için ise 0'a yaklaşan değerler daha iyi bir uyum yakalamaktadır. Literatürde çoğunlukla CFI, GFI için kullanılan 0,90 ve 0,95; RMSEA ve RMR için kullanılan 0,05 ve 0,08 eşik değerlerinin modelin karmaşıklığına, gözlenen değişken sayısına ve örneklem sayısına göre değişebileceği ifade edilmektedir. Konuyla ilgili değerler Tablo 3'de gösterilmektedir (Hair vd., 2010).

Çizelge 3: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde YEM’de kullanılacak ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ölçeklere ait nihai sonuçlara ulaşılmıştır.

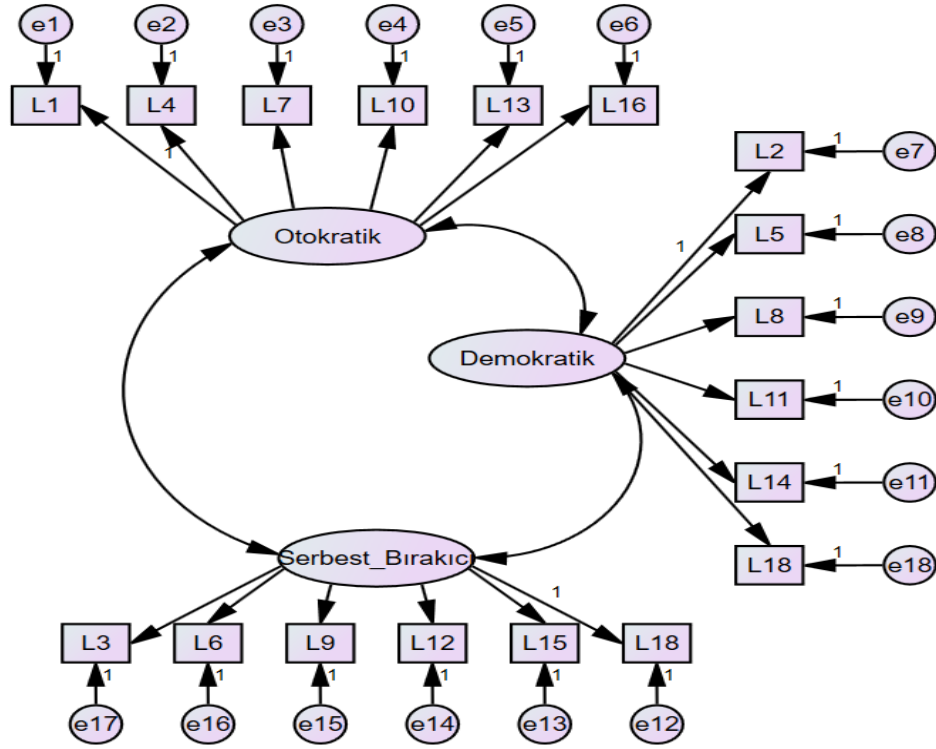
5.5.1. Liderlik tarzı ölçeği ölçüm modeli

Araştırma kapsamında kullanılan Liderlik Tarzı Ölçeği, Northouse (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, “Otokratik”, “Demokratik” ve “Serbest Bırakıcı” olarak adlandırılan üç boyuttan ve 18 sorudan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında bu ölçeğin kullanılabilmesi için ilk olarak SPSS ile Harman Tek Faktör testi yapılmış, sonrasında AMOS ile DFA gerçekleştirilmiş ve ölçeğin araştırma için kullanılacak nihai sonucuna ulaşılmıştır.

Gerçekleştirilen Harman Tek Faktör testi sonucunda ilk faktörü oluşturan soruların toplam varyansın % 27’sini açıkladığı saptanmıştır. Harman Tek Faktör testinde bu değer % 50’den küçük olması beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırmada kullanılan Liderlik Tarzı ölçeğinde DFA yapılması için herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır. Elde edilen analiz sonucu Tablo 4’de kısaca özetlenmiştir.

Çizelge 4: Liderlik Tarzı Ölçeği Harman Tek Faktör Testi Sonucu

Boyut	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Toplam Varyans	Kümülatif Varyans	Toplam	Toplam Varyans	Kümülatif Varyans
1	4,976	27,646	27,646	4,976	27,646	27,646
2	2,884	16,021	43,667			
3	1,755	9,753	53,419			
4	1,484	8,247	61,666			
5	1,328	7,376	69,043			
6	1,125	6,250	75,293			



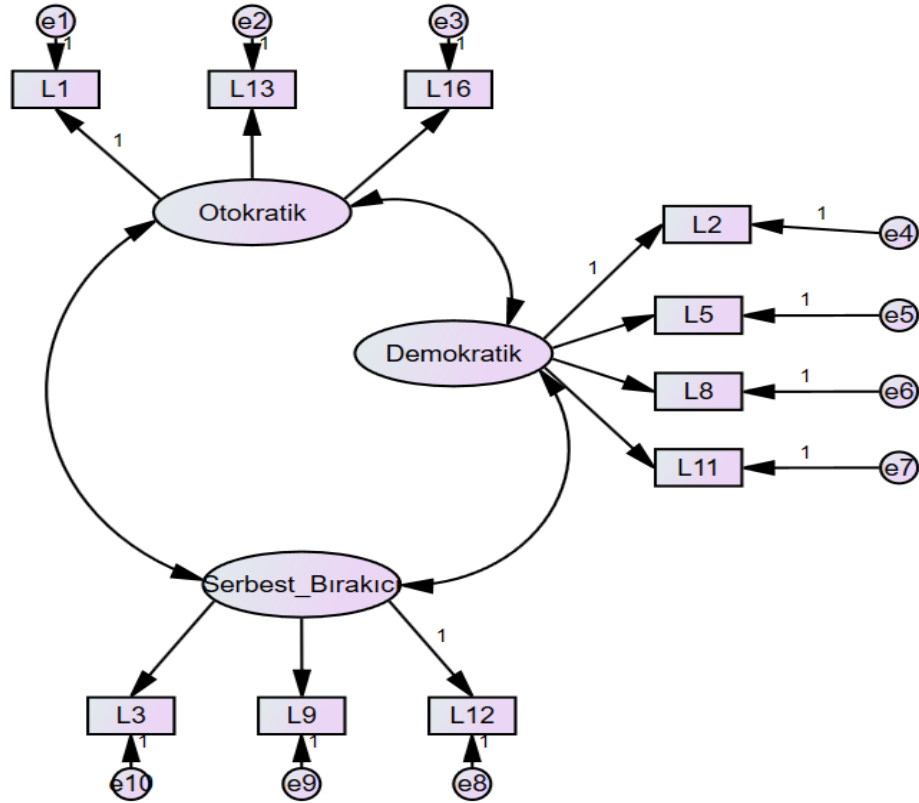
Şekil 8: Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli

Gerçekleştirilen DFA analizine göre, uyum indeksleri sonuçları χ^2/df : 4,210; RMSEA:0,096; CFI: 0,859; GFI:0,810 ve AGFI: 0,793 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Liderlik Tarzı ölçeğinin istenilen uyum değerlerine ulaşmadığı için ölçekten sırasıyla L11, L4, L15, L6 ve L7 soruları çıkarılmış ve uyum indeks sonuçları yeniden hesaplanmıştır. Gerçekleştiren yeni analiz sonuçlarına göre, uyum indeks değerlerinin χ^2/df : 3,254; RMSEA:0,081; CFI: 0,901; GFI:0,875 ve AGFI:

0,834 olduğu saptanmıştır. Modelden 5 sorunun çıkarılması sonucunda analizde kullanılacak modelin, orijinal ölçeğe yeterli düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır.

Çizelge 5: Liderlik Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
L1	<---	Otokratik	1,000			
L13	<---	Otokratik	,999	,143	6,987	***
L16	<---	Otokratik	1,313			***
L2	<---	Demokratik	1,000	,190	6,896	***
L5	<---	Demokratik	1,111			***
L8	<---	Demokratik	1,005	,113	9,845	***
L11	<---	Demokratik	,637	,116	8,665	
L12	<---	Serbest Bırakıcı	1,000	,059	10,742	
L9	<---	Serbest Bırakıcı	1,248	,212	5,881	***
L3	<---	Serbest Bırakıcı	1,395	,212	6,597	***



Şekil 9: Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali

DFA analizinden sonra Liderlik Tarzı Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik testi yapılmış ve analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri Tablo 6’da kısaca özetlenmiştir.

Çizelge 6: Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Cronbach Alfa
Otokratik	0.787
Demokratik	0.822
Serbest Bırakıcı	0.725
Liderlik Tarzı Genel Sonucu	0.792

Analiz sonucunda, Cronbach Alfa değerlerinin 0.725 – 0.822 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma kapsamında kullanılan Liderlik Tarzı ölçeği ve alt boyutlarının yeterli düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

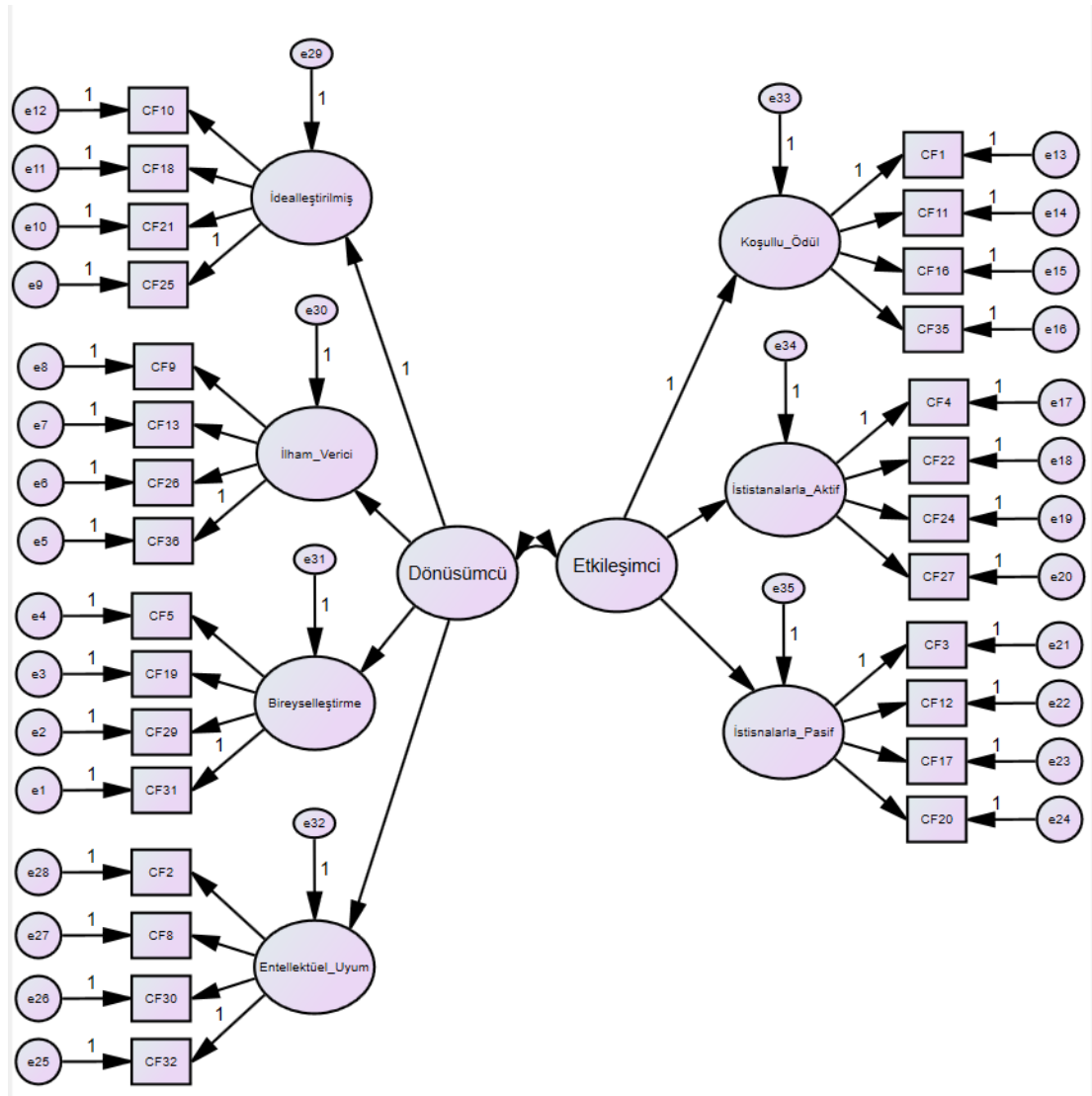
5.5.2. Çoklu faktör liderlik ölçeği ölçüm modeli

Araştırma kapsamında kullanılan Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında ölçeğin , “Etkileşimci” ve “Dönüşümcü” olarak adlandırılan iki boyutu kullanılmıştır. Bass ve Avolio’nun “Dönüşümcü Liderlik” boyutu, “İdealleştirilmiş Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Dürtü” ve “Bireyselleştirilmiş Düşünce” alt boyutlarından; “Etkileşimci Liderlik” boyutu ise “Koşullu Ödüllendirme”, “İstisnalarla Yönetim Aktif” ve “İstisnalarla Yönetim Pasif” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen Harman Tek Faktör testi sonucunda ilk faktörü oluşturan soruların toplam varyansın % 41’ini açıkladığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırmada kullanılan Çoklu Faktör Liderlik Tarzı ile DFA yapılması için herhangi bir problem yoktur. Elde edilen analiz sonucu Tablo 7’de kısaca özetlenmiştir.

Çizelge 7: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Harman Tek Faktör Testi Sonucu

Boyut	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Toplam Varyans	Kümülatif Varyans	Toplam	Toplam Varyans	Kümülatif Varyans
1	11,566	41,309	41,309	11,566	41,309	41,309
2	3,732	13,327	54,636			
3	2,635	9,412	64,048			
4	2,220	7,927	71,976			
5	1,511	5,395	77,371			
6	1,139	4,069	81,440			



Şekil 10: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli

AMOS ile gerçekleştirilen DFA analizi sonucunda, uyum indeksleri χ^2/df : 5,210; RMSEA:0,106; CFI: 0,839; GFI:0,790 ve AGFI: 0,778 olarak bulunmuştur. Elde edilen uyum indeksi sonuçlarına göre, Çoklu Faktör Liderlik ölçeğinin istenilen uyum indeks eşik değerlerine ulaşmadığı görülmüştür. Bu yüzden ölçekten sırasıyla CF18, CF9, CF30, CF24 ve CF16 maddeleri çıkarılmış ve uyum indeksleri yeniden hesaplanmıştır. Analizin sonucunda, yeni uyum indeks değerlerinin χ^2/df : 4,884; RMSEA:0,098; CFI: 0,913; GFI:0,887 ve AGFI: 0,851 olduğu saptanmıştır. Modelden 5 maddenin çıkarılması sonucunda ölçeğin yeterli düzeyde uyumluluğu sağlanmıştır.

Çizelge 8: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
CF25	<---	İdealleştirilmiş Etki	1,000			
CF21	<---	İdealleştirilmiş Etki	,812	,141	6,712	***
CF10	<---	İdealleştirilmiş Etki	,913	,161	5,891	***
CF36	<---	İlham Verici Motivasyon	1,000			
CF26	<---	İlham Verici Motivasyon	1,041	,103	10,811	***
CF13	<---	İlham Verici Motivasyon	,995	,163	5,773	***
CF31	<---	Bireyselleştirme	1,000			
CF19	<---	Bireyselleştirme	1,112	,112	9,472	***
CF29	<---	Bireyselleştirme	1,241	,139	6,581	***
CF15	<---	Bireyselleştirme	1,195	,118	9,226	***
CF32	<---	Entelektüel Dürtü	1,000			
CF8	<---	Entelektüel Dürtü	,941	,160	5,813	***
CF2	<---	Entelektüel Dürtü	,998	,164	5,761	***
CF1	<---	Koşullu Ödüllendirme	1,000			
CF11	<---	Koşullu Ödüllendirme	1,112	,139	6,582	***
CF35	<---	Koşullu Ödüllendirme	,922	,157	5,711	***
CF4	<---	İstisnalarla Yönetim Aktif	1,000			
CF22	<---	İstisnalarla Yönetim Aktif	,941	,144	6,681	***
CF27	<---	İstisnalarla Yönetim Aktif	,995	,148	6,517	***
CF3	<---	İstisnalarla Yönetim Pasif	1,000			
CF12	<---	İstisnalarla Yönetim Pasif	1,010	,122	7,972	***
CF17	<---	İstisnalarla Yönetim Pasif	1,210	,140	6,613	***
CF20	<---	İstisnalarla Yönetim Pasif	,988	,160	5,996	***

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik testi sonuçları Çizelge 9’da kısaca özetlenmiştir.

Çizelge 9: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Cronbach Alfa
İdealleştirilmiş Etki	0.881
İlham Verici Motivasyon	0.845
Bireyselleştirme	0.792
Entelektüel Dürtü	0.812
Dönüşümcü Liderlik	0.912
Koşullu Ödüllendirme	0.716
İstisnalarla Yönetim Pozitif	0.762
İstisnalarla Yönetim Negatif	0.764
Etkileşimci Liderlik	0.804

Analiz sonucunda, Cronbach Alfa değerlerinin 0.716 – 0.912 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma kapsamında kullanılan Çoklu Faktör Liderlik ölçeği ve alt boyutlarının yeterli düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır.

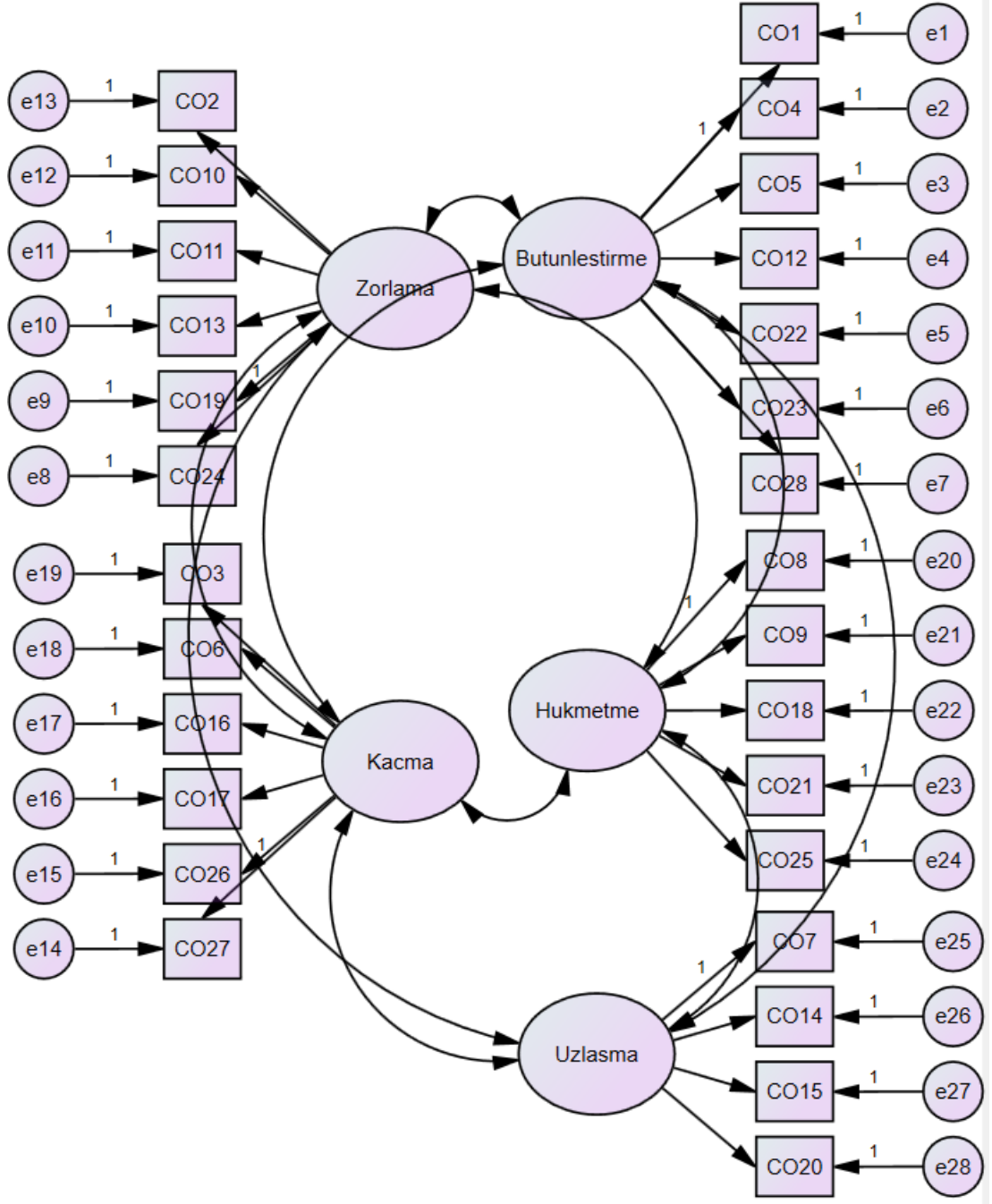
5.5.3. Çatışma yönetim tarzları ölçeği ölçüm modeli

Araştırma kapsamında kullanılan Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği, Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilmiştir. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği, “Bütünleştirme”, “Uyma”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” olarak adlandırılan beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Gerçekleştirilen Harman Tek Faktör testi sonucunda ilk faktörü oluşturan soruların toplam varyansın % 34’ünü açıkladığı saptanmıştır. Elde edilen analiz sonucu çizelge 10’da kısaca özetlenmiştir.

Çizelge 10: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği Harman Tek Faktör Testi Sonucu

Boyut	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Toplam Varyans	Kümülatif Varyans	Toplam	Toplam Varyans	Kümülatif Varyans
1	9,715	34,697	34,697	9,715	34,697	34,697
2	5,405	19,304	54,000			
3	2,238	7,992	61,993			
4	1,762	6,292	68,285			
5	1,503	5,368	73,652			
6	1,374	4,908	78,561			

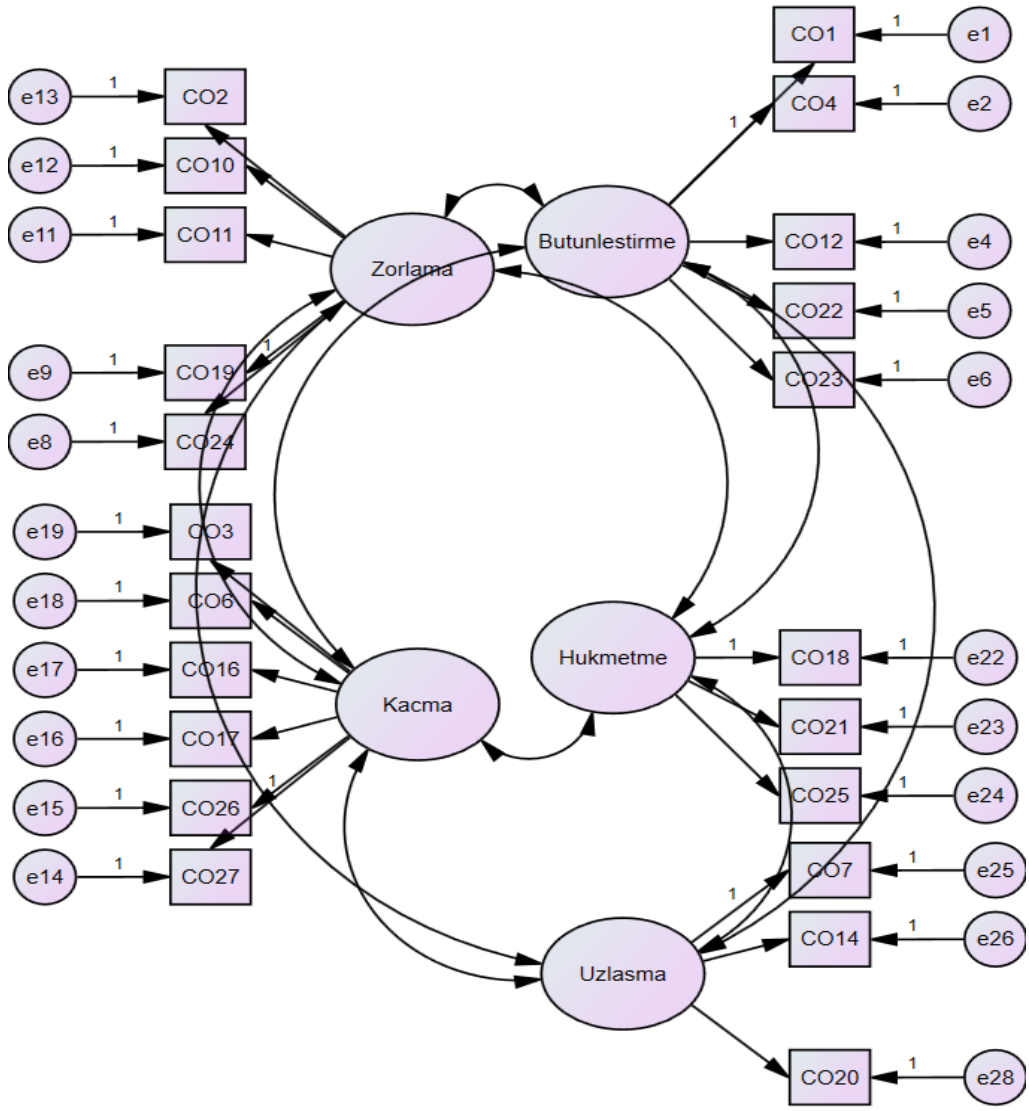


Şekil 11: Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Model

Gerçekleştirilen DFA analizi sonucunda ölçeğe ilişkin uyum indeks değerleri χ^2/df : 5,622; RMSEA:0,112; CFI: 0,859; GFI:0,801 ve AGFI: 0,788 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, Çatışma Yönetimi Tarzları Liderlik ölçeğinin literatürde yer alan eşik değerlerine ulaşmadığı görülmüştür. Bu yüzden ölçekten CO8, CO9, CO5, CO15, CO28 ve C013 maddeleri sırayla modellen çıkarılmış ve uyum indeksleri yeniden hesaplanmıştır. Yeni hesaplamanın sonucunda, yeni uyum indeks değerlerinin χ^2/df : 4,612; RMSEA:0,091; CFI: 0,907; GFI:0,876 ve AGFI: 0,842 olduğu saptanmıştır. Modelden 6 maddenin çıkarılması sonucunda ölçeğin yeterli düzeyde uyumluluğu sağlanmıştır.

Çizelge 11: Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
CO1	<---	Bütünleştirme	1,000			
CO4	<---	Bütünleştirme	1,056	,084	12,519	***
CO12	<---	Bütünleştirme	1,057	,080	13,128	***
CO22	<---	Bütünleştirme	,762	,099	7,696	***
CO23	<---	Bütünleştirme	,809	,113	7,146	***
CO24	<---	Uyma	1,000			
CO19	<---	Uyma	,734	,348	2,106	,035
CO11	<---	Uyma	3,113	1,141	2,730	,006
CO10	<---	Uyma	2,930	1,079	2,715	,007
CO2	<---	Uyma	2,240	,866	2,586	,010
CO27	<---	Kaçma	1,000			
CO26	<---	Kaçma	1,135	,136	8,334	***
CO17	<---	Kaçma	,706	,135	5,216	***
CO16	<---	Kaçma	1,134	,125	9,045	***
CO6	<---	Kaçma	,802	,115	6,974	***
CO3	<---	Kaçma	,573	,137	4,172	***
CO18	<---	Hükmetme	1,000			
CO21	<---	Hükmetme	,769	,063	12,230	***
CO25	<---	Hükmetme	,629	,071	8,886	***
CO7	<---	Uzlaşma	1,000			
CO14	<---	Uzlaşma	,696	,139	4,996	***
CO20	<---	Uzlaşma	1,271	,083	15,257	***



Şekil 12: Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Nihai Modeli

Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik testi sonuçları çizelge 12’de kısaca özetlenmiştir.

Çizelge 12: Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Cronbach Alfa
Bütünleştirme	0.821
Uyma	0.779
Hükmetme	0.796
Kaçma	0.747
Uzlaşma	0.721
Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği Genel Sonucu	0.807

Analiz sonucunda, Cronbach Alfa değerlerinin 0.721 – 0.821 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma kapsamında kullanılan Çatışma Yönetimi Tarzları ölçeği ve alt boyutlarının yeterli düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır.

5.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları değerlendirmesinde ilk olarak Türk yöneticilerin demografik özellikleri ve ilgili hipotezlerin analizine yer verilmektedir. İkinci olarak ise İsveçli yöneticilerin demografik özellikleri ve ilgili hipotezlerin analizine yer verilmektedir.

5.6.1. Türk yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin ve etkilerinin analizleri

Türk yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerinin analizlerine çizelge 13'te yer verilmektedir.

Çizelge 13: Türk Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri

Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri	Değişkenlerin Kategorileri	Sıklık Dağılımı (N)	Yüzde Dağılımı (%)
Yaş Aralığı	26-32	55	36,7
	33-39	32	21,3
	40 ve Üstü	32	21,3
Cinsiyet	Kadın	74	49,3
	Erkek	76	50,7
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	7	4,7
	Önlisans	6	4,0
	Lisans	67	44,7
	Yüksek Lisans	55	36,7
	Doktora	15	10,0
Toplam İş Deneyimi	1-5 Yıl	4	2,7
	6-10 Yıl	52	34,7
	11-15 Yıl	36	24,0
	16-20 Yıl	18	12,0
	20 Yıl ve Üzeri	40	26,7
Kurumda Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az	9	6,0
	1-5 Yıl	44	29,3
	6-10 Yıl	55	36,7
	11-15 Yıl	7	4,7
	16-20 Yıl	22	14,7
Yöneticilik Düzeyi	20 Yıl ve Üzeri	12	8,0
	Alt Düzey Yönetici	13	8,7
	Orta Düzey Yönetici	55	36,7
Gelir Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	81	54,0
	1301 - 3000TL	3	2,0
	3001 - 5000TL	62	41,3
	5001 - 7000TL	49	32,7
	7001 - 9000TL	9	6,0
9001TL ve Üzeri	26	17,3	

Katılımcıların %36,7'i (n=55) 26 – 32 yaş aralığında iken, %21,3'ü (n=32) 33 – 39 yaş aralığında ve %21,3'ü (n=32) 40 ve üstü yaş aralığındadır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı %49,3'ü kadın (n=74), %50,7'si erkek (n=76) 'tir.

Çalışmaya katılanların %4,7'si (n=7) ortaöğretim mezunu, %4'ü (n=6) ön lisans mezunudur. Lisans mezunlarının yüzdesi %44,7'si (n=67), yüksek lisans mezunlarının yüzdesi %36,7'si (n=55) ve doktora mezunlarının yüzdesi %10 (n=15) olarak görülmektedir.

“Toplam İş Deneyimiz?” sorusuna katılımcıların %2,7'si (n=4) 1 – 5 yıl, %34,7'si (n=52) 6 – 10 yıl, %24'ü (n=36) 11 – 15 yıl, %12'si (n=18) 16 – 20 yıl ve %26,7'si (n=40) 20 yıl ve üzeri olarak cevap vermiştir.

“Kurumda Çalışma Süreniz?” sorusuna katılımcıların %6'sı (n=9) 1 yıldan az, %29,3'ü (n=44) 1 – 5 yıl, %36,7'si (n=55) 6 – 10 yıl, %4,7'si (n=7) 11 – 15 yıl, %14,7'si (n=22) 16 – 20 yıl ve %8'i (n=12) 20 yıl ve üzeri olarak cevap vermiştir.

“Yöneticilik Düzeyiniz?” sorusuna katılımcıların %8,7'si (n=13) alt düzey yönetici, %36,7'si (n=55) orta düzey yönetici ve %54'ü (n=81) üst düzey yönetici olarak cevap vermiştir.

Çalışmaya katılanların %2'si (n=3) 1301 - 3000TL gelire sahip, %41,3'ü (n=62) 3001 – 5000TL gelire sahip, %32,7'si (n=49) 5001 – 7000TL gelire sahip, %6'sı (n=9) 7001 – 9000TL gelire sahip ve %17,3'ü (n=26) 9001TL ve üstü gelire sahiptir.

Çizelge 14: Türk Yöneticileri Liderlik Tarzları ve Çatışma Çözüm Tarzları Ortalamaları

Ölçekler	Alt Boyutlar	\bar{X}	SS	
Liderlik Tarzları Ölçeği	Otokratik Liderlik	2,91	0,99	
	Demokratik Liderlik	4,04	0,74	
	Serbest Bırakıcı Liderlik	3,41	0,81	
	İdeal Etki (Karizma)	3,21	0,70	
	İlham Verici	3,93	0,82	
	Motivasyon			
	Bireysel İlgi	3,93	0,75	
	Entelektüel Dürtü	3,96	0,59	
	Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği	Koşullu	3,61	0,62
		Ödüllendirme		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)		3,66	0,97	
İstisnalarla Yönetim (Pasif)		3,11	0,51	
Dönüşümcü Liderlik		3,46	0,56	
Etkileşimci Liderlik		3,76	0,59	
Bütünleştirme		2,46	0,63	
Çatışma Çözüm Tarzları Ölçeği		Uyma	3,25	0,57
	Hükmetme	3,88	0,74	
	Kaçınma	3,40	0,69	
	Uzlaşma	2,91	0,99	

Türk yöneticilerin liderlik tarzları ortalamalarına bakıldığında demokratik liderlik tarzının daha öne çıkan bir özellik olduğu görülmektedir. Çatışma çözüm tarzları ortalamalarına bakıldığında ise hükmetme tarzının daha baskın olarak kullanıldığı görülmektedir.

5.6.1.1. Korelasyon analizi sonuçları

Türk yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiye istinaden kurulan hipotez ve alt hipotez şu şekildedir;

- Türk yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki var mıdır?

Ana hipoteze uygun olarak kurulan ilk alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 15: Türk Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma	
Otokratik Liderlik	r	,284**	,194*	,249**	,275**	,412**
	p	,000	,018	,002	,001	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Otokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uzlaşma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan ikinci alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 16: Türk Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma	
Demokratik Liderlik	r	,646**	,198*	,522**	,771**	,529**
	p	,000	,015	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Demokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan üçüncü alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 17: Türk Yöneticilerin Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	,608**	,267**	,396**	,686**	,412**
	p	,000	,001	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan dördüncü alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin idealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin idealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 18: Türk Yöneticilerin İdealleştirilmiş Etki Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
İdealleştirilmiş Etki	r	,212**	,392**	,198*	,355**	,092
	p	,009	,000	,015	,000	,262

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin idealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İdealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uyma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan beşinci alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin ilham verici motivasyon liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin ilham verici motivasyon liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 19: Türk Yöneticilerin İlham Verici Motivasyon Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
İlham Verici Motivasyon	,500**	,111	,454**	,540**	,524**
p	,000	,177	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin ilham verici motivasyon liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İlham verici motivasyon liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan altıncı alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin bireyselleştirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin bireyselleştirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 20: Türk Yöneticilerin Bireyselleştirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Bireyselleştirme	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
r	,574**	,045	,423**	,589**	,534**
p	,000	,588	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin bireyselleştirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Bireyselleştirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan yedinci alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin entelektüel uyum liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin entelektüel uyum liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 21: Türk Yöneticilerin Entelektüel Uyum Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Entelektüel Uyum	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
r	,767**	,102	,602**	,782**	,657**
p	,000	,212	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin entelektüel uyum liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Entelektüel uyum liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan sekizinci alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 22: Türk Yöneticilerin Koşullu Ödüllendirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Koşullu Ödüllendirme	r	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
				,508**	,408**	,585**
	p	,000	,000	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan dokuzuncu alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 23: Türk Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Aktif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	r	,467**	,041	,384**	,393**	,467**
	p	,000	,615	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İstisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uzlaşma ve bütünleştirme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan onuncu alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 24: Türk Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Pasif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	r	,297**	,392**	,322**	,388**	,120
	p	,000	,000	,000	,000	,144

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İstisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uyma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan on birinci alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 25: Türk Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Dönüşümcü Liderlik	r	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
		,633**	,199	,519**	,696**	,563**
	p	,000	,015	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan on ikinci alt hipotez;

- H0: Türk yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 26: Türk Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
Etkileşimci Liderlik	r	,546**	,292**	,533**	,559**	,502**
	p	,000	,000	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle Türk yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Etkileşimci liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

5.6.1.1. Çoklu regresyon analizi sonuçları

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır. Ana hipoteze uygun olarak kurulan hipotezler şu şekildedir;

- H0: Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm yöntemleri üzerine etkisi yoktur.
- H1: Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm yöntemleri üzerine etkisi vardır.

Çizelge 27: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Bütünleştirme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,644	,222		2,898	,004
Liderlik Tarzları					
Otokratik	,118	,031	,198	3,806	,000
Demokratik	,027	,087	,034	,311	,756
Serbest Bırakıcı	,258	,050	,353	5,130	,000
İdealleştirilmiş Etki	-,256	,188	-,301	-1,359	,176
İlham Verici Motivasyon	-1,161	,209	-1,600	-5,540	,000
Bireyselleştirme	-,058	,212	-,074	-,276	,783
Entelektüel Dürtü	,451	,206	,445	2,182	,031
Koşullu Ödüllendirme	-,125	,119	-,130	-1,048	,297
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,494	,110	-,423	-4,495	,000
Dönüşümcü	1,414	,731	1,363	1,934	,055
Etkileşimci	,662	,218	,626	3,037	,003
Model Özeti:					

R=0,860; R² = 0,739; Adj. R² = 0,718; Std. Error= 0,314 F=35,550; p=0,000*

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının bütünleştirme çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=35,550; p<0.05). Bütünleştirme çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %73,9'u (R² = 0,739) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden otokratik, serbest bırakıcı, entelektüel dürtü, ve etkileşimci liderlik tarzları ile bütünleştirme çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif, ilham verici motivasyon ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile anlamlı negatif bir etkisi vardır.

Çizelge 28: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uyma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,857	,338		2,531	,013
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Otokratik	,124	,047	,195	2,619	,010
Demokratik	-,225	,132	-,265	-1,701	,091
Serbest Bırakıcı	,220	,077	,283	2,873	,005
İdealleştirilmiş Etki	,168	,286	,186	,587	,558
İlham Verici Motivasyon	-,400	,319	-,518	-1,254	,212
Bireyselleştirme	-,501	,323	-,593	-1,553	,123
Entelektüel Dürtü	-,386	,314	-,358	-1,228	,222
Koşullu Ödüllendirme	,899	,181	,881	4,955	,000
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,161	,167	-,129	-,960	,339
Dönüşümcü	,932	1,113	,844	,837	,404
Etkileşimci	-,090	,332	-,080	-,270	,787
Model Özeti:					

$$R=0,683; R^2 = 0,466; \text{Adj. } R^2 = 0,424; \text{Std. Error}= 0,479 \text{ F}=10,955; p=0,000^*$$

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının uyma çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=10,955$; $p<0.05$). Uyma çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %46,6'sı ($R^2=0,466$) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden otokratik, serbest bırakıcı liderlik ve koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile uyma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Çizelge 29: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Hükmetme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	-,196	,262		-,750	,455
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Otokratik	,143	,037	,191	3,888	,000
Demokratik	,180	,102	,182	1,761	,080
Serbest Bırakıcı	,297	,059	,327	5,016	,000
İdealleştirilmiş Etki	-,178	,222	-,169	-,803	,424
İlham Verici Motivasyon	-,808	,247	-,896	-3,274	,001
Bireyselleştirme	-,323	,250	-,328	-1,295	,197
Entelektüel Dürtü	,473	,243	,376	1,943	,054
Koşullu Ödüllendirme	,193	,140	,162	1,373	,172
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,370	,130	-,255	-2,857	,005
Dönüşümcü	1,487	,861	1,154	1,727	,086
Etkileşimci	-,019	,257	-,014	-,073	,942
Model Özeti:					

$$R=0,875; R^2 = 0,765; \text{Adj. } R^2 = 0,747; \text{Std. Error}= 0,371 \text{ F}=40,939; p=0,000*$$

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=40,939; p<0.05). Hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %76,5'i ($R^2 = 0,765$) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden otokratik, serbest bırakıcı liderlik ile hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif, ilham verici motivasyon ve

istisnalarla yönetim (pasif) ile hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı negatif bir etkisi vardır.

Çizelge 30: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Kaçınma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,611	,306		1,997	,048
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Ototratik	,031	,043	,053	,719	,473
Demokratik	-,060	,120	-,079	-,505	,614
Serbest Bırakıcı	-,015	,069	-,021	-,211	,833
İdealleştirilmiş Etki	-,336	,259	-,412	-1,299	,196
İlham Verici Motivasyon	-,565	,288	-,810	-1,960	,052
Bireyselleştirme	-,622	,292	-,815	-2,134	,035
Entelektüel Dürtü	,235	,284	,242	,828	,409
Koşullu Ödüllendirme	,556	,164	,603	3,391	,001
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,143	,151	-,127	-,942	,348
Dönüşümcü	1,808	1,006	1,813	1,797	,075
Etkileşimci	-,198	,300	-,194	-,658	,512
Model Özeti:					

R=0,682; R² = 0,465; Adj. R² = 0,422; Std. Error= 0,433 F=10,905; p=0,000*

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=10,905; p<0.05). Kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %46,5'i (R²=0,422) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden bireyselleştirme liderlik tarzı ile kaçınma

çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı negatif, koşullu ödüllendirme ile kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Çizelge 31: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uzlaşma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,279	,325		,859	,392
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Ototratik	,212	,046	,303	4,655	,000
Demokratik	-,174	,127	-,186	-1,367	,174
Serbest Bırakıcı	,103	,074	,120	1,395	,165
İdealleştirilmiş Etki	-,200	,275	-,202	-,728	,468
İlham Verici Motivasyon	-,800	,306	-,944	-2,612	,010
Bireyselleştirme	-,247	,310	-,266	-,798	,426
Entelektüel Dürtü	,608	,302	,515	2,015	,046
Koşullu Ödüllendirme	,535	,174	,478	3,072	,003
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,557	,161	-,408	-3,466	,001
Dönüşümcü	1,577	1,068	1,302	1,476	,142
Etkileşimci	-,264	,319	-,214	-,828	,409
Model Özeti:					

R=0,769; R² = 0,591; Adj. R² = 0,558; Std. Error= 0,460 F=18,128; p=0,000*

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının uzlaşma çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=18,128; p<0.05). Uzlaşma çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %59'u (R²=0,591) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden entelektüel dürtü ve koşullu ödüllendirme liderlik tarzlarının uzlaşma çatışma çözüm tarzı arasında olumlu bir ilişki, ilham

verici motivasyon ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile arasında olumsuz bir ilişki görülmektedir.

Genel olarak regresyon sonuçlarına bakıldığında Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm tarzı üzerinde bazı noktalarda pozitif bazı noktalarda ise negatif olmak üzere etkilerinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurulan H1 hipotezi kabul edilmektedir.

5.6.2. İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin ve etkilerinin analizleri

İsveçli yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerinin analizlerine Çizelge 32’de yer verilmektedir.

Çizelge 32: İsveçli Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri

Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri	Değişkenlerin Kategorileri	Sıklık Dağılımı (N)	Yüzde Dağılımı (%)
Yaş Aralığı	20-30	39	26,0
	31-40	38	25,3
	41 ve Üstü	18	12,0
Cinsiyet	Kadın	73	48,7
	Erkek	77	51,3
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	17	11,3
	Önlisans	21	14,0
	Lisans	61	40,7
	Yüksek Lisans	41	27,3
	Doktora	10	6,7
Toplam İş Deneyimi	1-5 Yıl	16	10,7
	6-10 Yıl	34	22,7
	11-15 Yıl	37	24,7
	16-20 Yıl	38	25,3
	20 Yıl ve Üzeri	23	15,3
Kurumda Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az	7	4,7
	1-5 Yıl	43	28,7
	6-10 Yıl	55	36,7
	11-15 Yıl	22	14,7
	16-20 Yıl	16	10,7
Yöneticilik Düzeyi	20 Yıl ve Üzeri	7	4,7
	Alt Düzey Yönetici	39	26,0
	Orta Düzey Yönetici	56	37,3
	Üst Düzey Yönetici	46	30,7
Gelir Düzeyi	18000SEK ve altı	6	4,0
	18001 - 40000SEK	39	26,0
	40001 - 70000SEK	9	6,0
	70001 - 100000SEK	50	33,3
	100001 - 130000SEK	25	16,7
	130001SEK ve Üzeri	21	14,0

Katılımcıların %26'sı (n=39) 20 – 30 yaş aralığında iken, %25,3'ü (n=38) 31 – 40 yaş aralığında ve %12'si (n=18) 41 ve üstü yaş aralığındadır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı %48,7'ü kadın (n=73), %51,3'ü erkek (n=77) 'tir.

Çalışmaya katılanların %11,3'ü (n=17) ortaöğretim mezunu, %14'ü (n=21) ön lisans mezunudur. Lisans mezunlarının yüzdesi %40,7'si (n=61), yüksek lisans mezunlarının yüzdesi %27,3'ü (n=41) ve doktora mezunlarının yüzdesi %6,7 (n=10) olarak görülmektedir.

“Toplam İş Deneyimiz?” sorusuna katılımcıların %10,7'si (n=16) 1 – 5 yıl, %22,7'si (n=34) 6 – 10 yıl, %24,7'si (n=37) 11 – 15 yıl, %25,3'ü (n=38) 16 – 20 yıl ve %15,3'ü (n=23) 20 yıl ve üzeri olarak cevap vermiştir.

“Kurumda Çalışma Süreniz?” sorusuna katılımcıların %4,7'si (n=7) 1 yıldan az, %28,7'si (n=43) 1 – 5 yıl, %36,7'si (n=55) 6 – 10 yıl, %14,7'si (n=22) 11 – 15 yıl, %10,7'si (n=16) 16 – 20 yıl ve %4,7'si (n=7) 20 yıl ve üzeri olarak cevap vermiştir.

“Yöneticilik Düzeyiniz?” sorusuna katılımcıların %26'sı (n=39) alt düzey yönetici, %37,3'ü (n=56) orta düzey yönetici ve %30,7'si (n=46) üst düzey yönetici olarak cevap vermiştir.

Çalışmaya katılanların %4'ü (n=6) 18000SEK ve altı gelire sahip, %26'sı (n=39) 180001SEK – 40000SEK gelire sahip, %6'sı (n=9) 40001SEK – 70000SEK gelire sahip, %33,3'ü (n=50) 70001SEK – 100000SEK gelire sahip, %16,7'si (n=25) 100001SEK – 130000SEK gelire sahip ve %14'ü (n=21) 130001SEK ve üstü gelire sahiptir.

Çizelge 33: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Çatışma Çözüm Tarzları Ortalamaları

Ölçekler	Alt Boyutlar	\bar{X}	SS
Liderlik Tarzları Ölçeği	Otokratik Liderlik	2,10	0,75
	Demokratik Liderlik	3,30	0,60
	Serbest Bırakıcı Liderlik	2,98	0,67
	İdeal Etki (Karizma)	2,60	0,62
	İlham Verici	2,53	0,61
	Motivasyon		
	Bireysel İlgi	3,21	0,71
Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği	Entelektüel Uyarım	3,35	0,89
	Koşullu Ödüllendirme	3,22	0,75
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	2,20	0,60
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3,17	0,45
	Dönüşümcü Liderlik	2,93	0,46
	Etkileşimci Liderlik	2,86	0,38
	Bütünleştirme	3,47	0,59
Çatışma Çözüm Tarzları Ölçeği	Uyma	3,13	0,53
	Hükmetme	3,21	0,66
	Kaçınma	2,70	0,47
	Uzlaşma	2,21	0,45

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ortalamalarına bakıldığında demokratik liderlik tarzının daha öne çıkan bir özellik olduğu görülmektedir. Çatışma çözüm tarzları ortalamalarına bakıldığında ise ortalama olarak bütünleştirme tarzına başvurulduğu görülmektedir.

5.6.2.1. Korelasyon analizi sonuçları

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiye istinaden kurulan hipotez ve alt hipotez şu şekildedir;

- İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki var mıdır?

Ana hipoteze uygun olarak kurulan ilk alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 34: İsveçli Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Otokratik Liderlik	,304**	,337**	,314**	,216**	,198*
p	,000	,000	,000	,008	,015

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Otokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uyma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan ikinci alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 35: İsveçli Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
Demokratik Liderlik	,565**	,607**	,381**	,242**	,173*
p	,000	,000	,000	,003	,034

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Demokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uyma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan üçüncü alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 36: İsveçli Yöneticilerin Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Serbest Bırakıcı Liderlik	,430**	,580**	,352**	,089	,044
p	,000	,000	,000	,280	,595

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uyma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan dördüncü alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin idealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin idealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 37: İsveçli Yöneticilerin İdealleştirilmiş Etki Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
İdealleştirilmiş Etki	r	,332**	,300**	,437**	,146	,009
	p	,000	,000	,000	,074	,914
**. p<0,01						
*. p<0.05						

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin idealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İdealleştirilmiş liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı kaçınma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan beşinci alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin ilham verici motivasyon liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin ilham verici motivasyon liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 38: İsveçli Yöneticilerin İlham Verici Motivasyon Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
İlham Verici Motivasyon	r	,484**	,333**	,303**	,096	,245**
	p	,000	,000	,000	,241	,002
**. p<0,01						
*. p<0.05						

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin ilham verici motivasyon liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İlham verici motivasyon liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı bütünleştirme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan altıncı alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin bireyselleştirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin bireyselleştirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 39: İsveçli Yöneticilerin Bireyselleştirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Bireyselleştirme r	,548**	,372**	,508**	,409**	-,034
p	,000	,000	,000	,000	,683

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin bireyselleştirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Bireyselleştirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı bütünleştirme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan yedinci alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin entelektüel uyum liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin entelektüel uyum liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 40: İsveçli Yöneticilerin Entelektüel Uyum Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Entelektüel Uyum	r	,289**	,472**	,393**	,387**	,073
	p	,000	,000	,000	,000	,373

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin entelektüel uyum liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Entelektüel uyum liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan sekizinci alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 41: İsveçli Yöneticilerin Koşullu Ödüllendirme Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Koşullu Ödüllendirme	r	,440**	,194*	,252**	,459**	-,071
	p	,000	,018	,002	,000	,389

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan dokuzuncu alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 42: İsveçli Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Aktif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	r	,138	,178*	,399**	,493**	,493**
	p	,092	,030	,000	,000	,000

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İstisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme ve uzlaşma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan onuncu alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Tablo 1: İsveçli Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Pasif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Çizelge 43: İsveçli Yöneticilerin İstisnalarla Yönetim (Pasif) Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	r	,335**	,183*	,242**	,089	,455**
	p	,000	,025	,003	,280	,000

** . p<0,01
* . p<0.05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. İstisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uzlaşma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan on birinci alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 44: İsveçli Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Dönüşümcü Liderlik	r	,619**	,578**	,629**	,423**	,106
	p	,000	,000	,000	,000	,198

** . p<0,01
* . p<0.05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı kaçınma olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan on ikinci alt hipotez;

- H0: İsveçli yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

Çizelge 45: İsveçli Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Etkileşimci Liderlik	r	,619**	,578**	,629**	,423**	,106
	p	,000	,000	,000	,000	,198

** . p<0,01
* . p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında genel itibariyle İsveçli yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu görülmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Etkileşimci liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı kaçınma olarak ön plana çıkmaktadır.

5.6.2.2. Çoklu regresyon analizi sonuçları

Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır. Ana hipoteze uygun olarak kurulan hipotezler şu şekildedir;

- H0: İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm yöntemleri üzerine etkisi yoktur.
- H1: İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm yöntemleri üzerine etkisi vardır.

Çizelge 46: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Bütünleştirme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	-,716	,266		-2,695	,008
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Otokratik	-,100	,056	-,127	-1,792	,075
Demokratik	,289	,054	,296	5,323	,000
Serbest Bırakıcı	,270	,048	,308	5,614	,000
İdealleştirilmiş Etki	,003	,060	,004	,057	,955
İlham Verici Motivasyon	,406	,060	,421	6,802	,000
Bireyselleştirme	,143	,055	,173	2,605	,010
Entelektüel Dürtü	,016	,034	,024	,462	,645
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,282	,072	-,288	-3,898	,000
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,011	,081	,009	,138	,891
Etkileşimci	,585	,152	,376	3,845	,000
Model Özeti:					

R=0,847; R² = 0,717; Adj. R² = 0,697; Std. Error= 0,323 F=35,303; p=0,000*

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının bütünleştirme çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=35,303; p<0.05). Bütünleştirme çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %71'i (R²=0,717) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden demokratik, serbest bırakıcı, ilham verici motivasyon, bireyselleştirme ve etkileşimci liderlik tarzlarının bütünleştirme çatışma çözüm tarzı üzerine pozitif, istisnalarla yönetim (aktif)'in ise negatif bir etkisi vardır.

Çizelge 47: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uyma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,265	,243		1,089	,278
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Otokratik	,018	,051	,025	,351	,726
Demokratik	,399	,050	,448	8,007	,000
Serbest Bırakıcı	,399	,044	,501	9,073	,000
İdealleştirilmiş Etki	-,189	,055	-,219	-3,414	,001
İlham Verici Motivasyon	,104	,055	,118	1,896	,060
Bireyselleştirme	,068	,050	,090	1,349	,179
Entelektüel Dürtü	,180	,031	,299	5,776	,000
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,055	,066	-,062	-,830	,408
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,216	,074	-,182	-2,904	,004
Etkileşimci	,187	,139	,132	1,340	,182
Model Özeti:					

R=0,857; R² = 0,713; Adj. R² = 0,693; Std. Error= 0,296 F=34,603; p=0,000*

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının uyma çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=34,603; p<0.05). Uyma çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %71'i (R²=0,713) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden demokratik, serbest bırakıcı ve entelektüel dürtü liderlik tarzlarının uyma çatışma çözüm tarzı üzerine pozitif, idealleştirilmiş etki ve istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzının ise negatif bir etkisi vardır.

Çizelge 48: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Hükmetme Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,706	,379		1,861	,065
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Otokratik	,073	,080	,082	,913	,363
Demokratik	,164	,078	,149	2,116	,036
Serbest Bırakıcı	,057	,069	,057	,825	,411
İdealleştirilmiş Etki	-,191	,086	-,178	-2,213	,029
İlham Verici Motivasyon	-,277	,085	-,255	-3,253	,001
Bireyselleştirme	,043	,078	,046	,553	,581
Entelektüel Dürtü	,235	,049	,314	4,828	,000
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,177	,103	,161	1,717	,088
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,429	,116	-,291	-3,698	,000
Etkileşimci	1,005	,217	,572	4,622	,000
Model Özeti:					

R=0,739; R² = 0,547; Adj. R² = 0,514; Std. Error= 0,462 F=16,757; p=0,000*

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=16,757; p<0.05). Hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %54'ü (R²=0,547) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden demokratik, entelektüel dürtü ve etkileşimci liderlik tarzlarının hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerine pozitif, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzının ise negatif bir etkisi vardır.

Çizelge 49: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Kaçınma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,087	,270		,323	,747
Liderlik Tarzları					
Otokratik	-,122	,057	-,193	-2,151	,033
Demokratik	,049	,055	,062	,880	,380
Serbest Bırakıcı	,068	,049	,096	1,389	,167
İdealleştirilmiş Etki	,206	,061	,269	3,347	,001
İlham Verici Motivasyon	,167	,061	,215	2,751	,007
Bireyselleştirme	,265	,056	,398	4,757	,000
Entelektüel Dürtü	,106	,035	,198	3,049	,003
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,334	,074	,423	4,530	,000
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,145	,083	,138	1,757	,081
Etkileşimci	-,297	,155	-,237	-1,919	,057
Model Özeti:					

R=0,741; R² = 0,549; Adj. R² = 0,517; Std. Error= 0,329 F=16,920; p=0,000*

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=16,920; p<0.05). Kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %54'ü (R²=0,549) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirme, entelektüel dürtü ve istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzlarının kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Çizelge 50: İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Uzlaşma Çatışma Çözüm Tarzının Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	,243	,264		,920	,359
<u>Liderlik Tarzları</u>					
Otokratik	,048	,055	,080	,868	,387
Demokratik	-,013	,054	-,017	-,237	,813
Serbest Bırakıcı	-,101	,048	-,149	-2,108	,037
İdealleştirilmiş Etki	-,056	,060	-,076	-,932	,353
İlham Verici Motivasyon	,165	,059	,221	2,773	,006
Bireyselleştirme	-,089	,054	-,140	-1,637	,104
Entelektüel Dürtü	,007	,034	,013	,204	,839
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,399	,072	,529	5,545	,000
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,589	,081	,585	7,300	,000
Etkileşimci	-,191	,151	-,159	-1,264	,208
Model Özeti:					

R=0,728; R² = 0,530; Adj. R² = 0,496; Std. Error= 0,321 F=15,663; p=0,000*

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının uzlaşma çatışma çözüm tarzı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=15,663; p<0.05). Uzlaşma çatışma çözüm tarzı üzerinde meydana gelen değişimin %53'ü (R²=0,530) modele dâhil edilen tanımlayıcı özellikler tarafından açıklanmaktadır.

Oluşturulan modelin bağımsız değişkenlerinin hep beraber bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasının yanında her bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler sabit tutulduğunda bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belli bir güven seviyesinde anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Bağımsız değişkenlerden ilham verici motivasyon, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzlarının kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif, serbest bırakıcı liderlik tarzının uzlaşma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı negatif bir etkisi vardır.

Genel olarak regresyon sonuçlarına bakıldığında İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm tarzları üzerinde bazı noktalarda pozitif bazı noktalarda ise negatif olmak üzere etkilerinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurulan H1 hipotezi kabul edilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Liderlik kavramı toplumlara yön veren, şirketlerin geleceğini etkileyen önemli etkenlerden biri konumundadır. Bu konumundan dolayı da liderlik konusunda çalışmalar yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir.

Liderlik konusundaki teorilere bakıldığında kültürlerin liderlik üzerinden etkili olduğu görülmektedir. Çalışmanın da çıkış noktalarından biri farklı kültürlerdeki lider türlerinin neler olduğu ve bu liderlerin hangi tür çatışma çözüm yöntemine başvurduğunu görebilmektir.

Liderlerin yönetim anlayışlarına bağlı olarak farklı karar verme ve problem çözme süreçlerinde nasıl davranışlar sergiledikleri önemlidir. Çalışma içerisinde de bu noktaya özellikle değinilmiştir. İsveç sahip olduğu kültür ile bağlantılı bir lider tipine sahip olmakta ve bu tip liderler ona uygun şekilde çatışma çözüm yöntemi uygulamaktadır. Aynı durum Türk yöneticiler için geçerlidir. Türk yöneticiler hem yetiştirme tarzı hem de buldukları kültür ile bağlantılı olarak belirli bir lider profiline sahiptir ve buna uygun da çatışma çözüm yöntemi uygulamaktadır.

Türk yöneticilerin genel liderlik profiline bakıldığında dönüşümcü liderliğin bir alt boyutu olan entelektüel dürtü liderlik tarzının ve demokratik liderlik tarzının ön plana çıktığı görülmektedir. Aynı şekilde çatışma çözüm yöntemine bakıldığında uzlaşma yönteminin daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin entelektüel dürtü ve demokratik liderlik tarzını benimsediği ve çatışma çözüm yöntemi olarak da hükmetme tarzını benimsediği ifade edilebilir.

Türk yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olup olmadığına ilişkin hipotez test edilmiş ve ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya katılan Türk yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma çözüm tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Otokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uzlaşmadır.
- Demokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmedir.

- Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmez.
- İdealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uymaz.
- İlham verici motivasyon liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmez.
- Bireyselleştirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmez.
- Entelektüel uyum liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmez.
- Koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmez.
- İstisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uzlaşma ve bütünleştirmedir.
- İstisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uymaz.
- Dönüşümcü liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmez.
- Etkileşimci liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmez.

Çalışmaya katılan Türk yöneticilerin genel olarak demokratik ve entelektüel dürtü liderlik tarzını benimsediği daha önce belirtilmişti. Tablo 51’de çalışma içerisinde yer alan liderlik tarzlarının hangi çatışma çözüm yöntemi ile ilişkide olduğu gösterilmektedir. Matrise bakıldığında liderlik tarzları ile hükmetme tarzının daha fazla ilişkide olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çizelge 51: Türk Yöneticilerin Liderlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişki Matrisi

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Otokratik Liderlik					
Demokratik Liderlik					
Serbest Bırakıcı Liderlik					
İdealleştirilmiş Etki					
İlham Verici Motivasyon					
Bireyselleştirme					
Entelektüel Dürtü					
Koşullu Ödüllendirme					
İstisnalarla Yönetim (Aktif)					
İstisnalarla Yönetim (Pasif)					
Dönüşümcü Liderlik					
Etkileşimci Liderlik					

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma yönetim tarzları üzerine etkisi olup olmadığına ilişkin hipotez test edilmiş ve etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya katılan Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm tarzları üzerine olan etkisine bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Otokratik, serbest bırakıcı, entelektüel uyum ve etkileşimci liderlik tarzlarının bütünleştirme çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- Otokratik, serbest bırakıcı ve koşullu ödüllendirme liderlik tarzlarının uyma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

- Otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif bir etkisi vardır. İlham verici motivasyon ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzlarının hükmetme çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı negatif bir etkisi vardır.
- Bireyselleştirme liderlik tarzının kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı negatif bir etkisi vardır. Koşullu ödüllendirme liderlik tarzının kaçınma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı negatif bir etkisi vardır.
- Otokratik, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik tarzlarının uzlaşma çatışma çözüm tarzı üzerine anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Çalışmaya katılan Türk yöneticilerin genel olarak hükmetme çatışma yönetim tarzını benimsediği daha önce belirtilmişti. Çalışmaya katılan Türk yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının çatışma çözüm üzerine etkileri matrisi Tablo 52’de yer almaktadır. Matrise bakıldığında liderlik tarzları ile hükmetme tarzının daha fazla ilişkide olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çizelge 52: Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Tarzları Üzerine Etkisi Matrisi

	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Bireysel İlgi	Entelektüel Dürtü	Koşullu Ödüllendirme	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Bütünleştirme	■		■				■					■
Uyma	■							■				
Kaçınma						■						
Hükmetme	■		■									
Uzlaşma											■	

Liderlik tarzları içerisinde özellikle demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları profiline sahip olan Türk yöneticilerin çatışma çözüm tarzlarının çoğu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Çalışmada Türk yöneticilerin demokratik liderlikten sonra en yüksek ortalamaya sahip değer bireysel ilgi ve entelektüel dürtü liderlik tarzına aittir. Bu durum göstermektedir ki bireysel ilgi kaçınma çatışma

çözüm tarzı ile olumlu ilişki içerisinde iken, entelektüel dürtü ise bütünleştirme çözüm tarzı ile olumlu ilişki içerisinde. Bireysel ilgi liderlik tarzına sahip olan liderler takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını titizlikle dinledikleri destekleyici bir iklim sağlayan liderleri temsil etmektedir. Liderler takipçilere yardım etmeye çalışırken antrenör ve danışman olarak davranmaktadır. Bu tip liderler çatışma çözümünde kaçınma yöntemine başvurumaktadırlar. Entelektüel dürtü liderlik tarzına sahip olan liderler yeni yaklaşımları denemek ve örgütsel meselelerle uğraşmak için yenilikçi yollar geliştirmek için takipçileri desteklemektedir. Takipçileri olayları kendi başına düşünmeye ve dikkatli bir şekilde problem çözmeye teşvik eder. Bu tip liderler çatışma çözümünde bütünleştirme yöntemine başvurumaktadırlar.

İsveçli yöneticilerin genel liderlik profiline bakıldığında dönüşümcü liderliğin bir alt boyutu olan entelektüel dürtü liderlik tarzının ve demokratik liderlik tarzının ön plana çıktığı görülmektedir. Aynı şekilde çatışma çözüm yöntemine bakıldığında bütünleştirme yönteminin daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin entelektüel dürtü ve demokratik liderlik tarzını benimsediği ve çatışma çözüm yöntemi olarak da bütünleştirme tarzını benimsediği ifade edilebilir.

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olup olmadığına ilişkin hipotez test edilmiş ve ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya katılan İsveçli yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma çözüm tarzları arasındaki ilişkiye bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Otokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uymadır.
- Demokratik liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uymadır.
- Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uymadır.
- İdealleştirilmiş etki liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı kaçınmadır.

- İlham verici motivasyon liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uymadır.
- Bireyselleştirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı bütünleştirmedir.
- Entelektüel liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmedir.
- Koşullu ödüllendirme liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmedir.
- İstisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetme ve uzlaşmadır.
- İstisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı uzlaşmadır.
- Dönüşümcü liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı kaçınmadır.
- Etkileşimci liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı kaçınmadır.

Çalışmaya katılan İsveçli yöneticilerin genel olarak entelektüel dürtü ve demokratik liderlik tarzını benimsediği daha önce belirtilmişti. Tablo 53'te çalışma içerisinde yer alan liderlik tarzlarının hangi çatışma çözüm yöntemi ile ilişkide olduğu gösterilmektedir. Matrise bakıldığında liderlik tarzları ile hükmetme ve uyma çatışma yönetim tarzının daha fazla ilişkide olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çizelge 53: İsveçli Yöneticilerin Liderlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişki Matrisi

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
Otokratik Liderlik					
Demokratik Liderlik					
Serbest Bırakıcı Liderlik					
İdealleştirilmiş Etki					
İlham Verici Motivasyon					
Bireyselleştirme					
Entelektüel Dürtü					
Koşullu Ödüllendirme					
İstisnalarla Yönetim (Aktif)					
İstisnalarla Yönetim (Pasif)					
Dönüşümcü Liderlik					
Etkileşimci Liderlik					

İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma yönetim tarzları üzerine etkisi olup olmadığına ilişkin hipotez test edilmiş ve etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya katılan İsveçli yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma çözüm tarzları üzerine olan etkisine bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Demokratik, serbest bırakıcı, ilham verici motivasyon, bireyselleştirme ve etkileşimci liderlik tarzları ile bütünleştirme çatışma çözüm tarzı arasında olumlu bir ilişki vardır. İstisnalarla yönetim (aktif)'in ise negatif bir etkisi vardır.
- Demokratik, serbest bırakıcı ve entelektüel dürtü liderlik tarzları ile uyma çatışma çözüm tarzı arasında olumlu bir ilişki vardır. İdealleştirilmiş etki ve istisnalarla yönetim (aktif)'in ise negatif bir etkisi vardır.
- Demokratik, entelektüel dürtü ve etkileşimci liderlik tarzları ile hükmetme çatışma çözüm tarzı arasında olumlu bir ilişki vardır. İlham verici motivasyon ve istisnalarla yönetim (pasif)'in ise negatif bir etkisi vardır.

- İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirme, entelektüel dürtü ve istisnalarla yönetim (aktif) liderlik tarzları ile kaçınma çatışma çözüm tarzı arasında olumlu bir ilişki vardır.
- İlham verici motivasyon, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik tarzları ile uzlaşma çatışma çözüm tarzı arasında olumlu bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı liderlik tarzının ise negatif bir etkisi vardır.

Çalışmaya katılan İsveçli yöneticilerin genel olarak hükmetme çatışma yönetim tarzını benimsediği daha önce belirtilmişti. Çalışmaya katılan Türk yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının çatışma çözüm üzerine etkileri matrisi Tablo 54'te yer almaktadır. Matrise bakıldığında liderlik tarzları ile hükmetme tarzının daha fazla ilişkide olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çizelge 54: İsveçli Yöneticilerin Liderlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişki Matrisi

	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Bireyselleştirme	Entelektüel Dürtü	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Etkileşimci Liderlik
Bütünleştirme										
Uyma										
Kaçınma										
Hükmetme										
Uzlaşma										

Liderlik tarzlarına bakıldığında demokratik ve serbest bırakıcı liderlik profiline ve dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına sahip olan İsveç yöneticilerin çatışma çözüm tarzlarının çoğu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Çalışmada İsveçli yöneticilerin entelektüel dürtü liderlik tarzı en yüksek ortalamaya sahip değer olarak görülmekte; ayrıca demokratik liderlikte bu liderlik tarzına yakın bir değere sahip olmaktadır. Entelektüel dürtü liderlik tarzına sahip olan liderler yeni yaklaşımları denemek ve örgütsel meselelerle uğraşmak için yenilikçi yollar geliştirmek için takipçileri desteklemektedir. Takipçileri olayları kendi başına düşünmeye ve dikkatli bir şekilde problem çözmeye teşvik eder. Bu durum göstermektedir ki hem entelektüel dürtü

hem de demokratik liderlik tarzına sahip olan liderler hükmetme ve uyma çatışma yönetim tarzları ile olumlu ilişki içerisinde. Diğer bir ifadeyle genel anlamda çatışma çözüm tarzlarının çoğunu kullanan yöneticiler bu iki tarzı ortak olarak görülmektedir.

Türk ve İsveçli yöneticilerin genel olarak liderlik tarzlarına bakıldığında Türk yöneticiler demokratik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları (bireysel ilgi, entelektüel dürtü) liderlik tarzlarına sahipken, İsveçli yöneticiler serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik alt boyutuna ait (entelektüel dürtü) liderlik tarzında olduğu görülmektedir. Diğer açılardan bakıldığında çatışma çözüm yönteminde de İsveçli yöneticiler çoğunlukla hükmetme ve uyma anlayışına başvururken Türk yöneticilerde kaçınma ve bütünleştirme anlayışının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum kültürlerin ve iş yapış biçimlerinin farklı olmasından kaynaklı görülebileceği gibi diğer etkenlerinde ayrıca hesaplanması ve araştırılması ön plana çıkmaktadır. Burada uygulama alanı olarak seçilen sektör hizmet sektörüdür. Dolayısıyla çalışma bu alan ile sınırlı kalmakta ve sonuçlarında bu gözle değerlendirilmesi daha uygun olacaktır. Hizmet sektöründe yer alan yöneticilerin liderlik anlayışlarında Türk yöneticilerin İsveçli yöneticilere göre benzerlikleri varken, özellikler benzer liderlik türünde farklı çatışma çözüm yöntemlerine başvurulduğu net bir şekilde görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
- Altmae, S., & Türk, K. (2008). Conflict Management Modes and Leadership Styles Used by Estonian Managers and Specialists. *EBS Review*(25).
- Altmae, S., Türk, K., & Toomet, O. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1).
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: Kogan Page.
- Arruda, W. (2016, Kasım). *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/#4eb522c64609> Erişim Tarihi 21.08.2017
- Ayoko, O., & Alison, K. (2012). Leaders' Transformational, Conflict and Emotion Management Behaviors in Culturally Diverse Workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694-724.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bercovitch, J. (1983).
<http://legacy.earlham.edu/~chriss/ConflictRes/pdf%20files/Conflict.Conflict%20Management%20in%20Organizations.pdf> Erişim Tarihi 28.08.2017
- Blake, R., Shepard, H., & Mouton, J. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Michigan: Ann Arbor.
- Bobanovic, M. K., & Bobanovic, M. (2013). Research On Leadership: A Comparative Study in Croatia and Sweden. *The 6th International Conference "The Changing Economic Landscape: Issues, Implications And Policy Options"*.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership?* University of Exeter. Regional Development Agency.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Canen, A., & Canen, A. (2008). Multicultural Leadership The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4-19.

- Carter, G. L., & Byrnes, J. F. (2006). *How To Manage Conflict in the Organization*. American Management Assosication.
- Chan, K. W. (2007). Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust. *Asia Pacific J Manage*, 277-295.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Clark, K., & Clark, M. (1999). *Choosing to Lead* (2nd Edition). North Carolina: Leadership Press.
- Coons, A. E., & Stogdill, R. M. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Oxford: Bureau of Busin.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the Soldier*. Harrisburg: Military Service Publications.
- Cupach, W., Canary, D., & Spitzberg, B. (2010). *Competence in Interpersonal Conflict*. Illinois: Waveland Press.
- Doğan, B. (2017). Hizmetkar Liderlik. M. Ö. Çetin içinde, *Güncel Liderlik Kuramları*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: NC.
- Eggert, M., & Falzon, W. (2003). *The Resolving Conflict Pocketbook*. United Kingdom: Management Pocketbooks Ltd.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erzen, E., & Armağan, Y. (2015). The Effect of Leadership on Conflict Management. *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies* (s. 225-237). Springer.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik*. (A. Kardam, & Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: MESS Yayın.
- Greenleaf, R. (2005). *The Servant as Leader*.
https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgjkhnld/IV/Lideran%C3%A7as/The%20Servant%20as%20Leader.pdf Erişim Tarihi 08.08.2017

- Harvard Business School. (2011). Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir? P. Drucker içinde, *Liderlik* (M. İnan, Çev., s. 41). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Hemphill, J. K. (1949). Situational factors in leadership. *Bureau of Educational Research*, 32.
- Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. Suffolk: Profile Books.
- Holmes, J., & Marra, M. (2004). Leadership and Managing Conflict in Meetings. *International Pragmatics Association*, 14(4), 439-462.
- Jacobs, T. O., & Jacques, E. (1990). Military executive leadership. K. E. Clark, & M. B. Clark içinde, *Measures of leadership* (s. 281-295). New Jersey: West Orange.
- Jit, R., Sharma, C., & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, 27(4), 591-612.
- Karadakil, N., Goud, N., & Thomas, P. (2015). Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles - a study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State in India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(4).
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley.
- Kazimoto, P. (2013). Analysis Of Conflict Management And Leadership For Organizational Change. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(1).
- Khan, M., Khan, I., Qureshi, Q. A., İsmail, H., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3).
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lämsä, T. (2010). Leadership Styles and Decision-making in Finnish and Swedish Organizations. *Review of International Comparative Management*, 11(1), 139-149.
- Lather, A., Jain, V., Jain, S., & Vikas, S. (2009). Leadership Styles in Relation to Conflict Resolution Modes : A Study of Delhi Jal Board (DJB). *XIMB Journal of Management*.
- Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Roundtable*.
- Lester, C. N. (1975). Leadership Styles - A Key to Effectiveness. *Journal of Extension*.

- Limbare, S. (2012). Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 172-180.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic Leadership: A Positive Development Approach*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2018). Unpacking the Meaning of Conflict in Organizational Conflict Research. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(3), 185-203.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- Morris, M., & Williams, K. (1998). Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-748.
- Myatt, M. (2011). *Executive HUB*. <http://hub.n2growth.com/conflict-resolution/>
Erişim Tarihi 05.01.2018
- Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research*, 6(3).
- Northouse, P. (2015). *Introduction to Leadership*. London: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Odumeru, J., & Ogbonna, I. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*.
- Omisore, B. O. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 2226-3624.
- Özkalp, E., Sungur, Z., & Özdemir, A. A. (2009). Conflict Management Styles of Turkish Managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438.
- Pondy, L. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 257-261.
- Rahim, A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Quorum Books.
- Rahim, A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3).

- Rahim, A., & Bonoma, T. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3).
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. J. D. Adams içinde, *Transforming leadership* (s. 199-214). Alexandria: Miles River Press.
- Robbins , S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Essex: Pearson Education.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Sabancı, A., Şahin, A., & Özdemir, İ. (2016). Conflict Management Strategies of the Leaders of Inspection Groups in Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12).
- Sample, J. (2008). *Thomas-Killman Conflict Mode Instrument*. CPP.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, J. (2011). *The Concise Handbook of Management*. New York: Routledge.
- Seeman, M. (1960). Social status and leadership. *Bureau of Educational Research*.
- Sehrawat, A., & Sharma, T. (2014). Leadership and Conflict Management Style among Indian Managers. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(5).
- Siitonen, M. (2009). Conflict management and leadership communication in multiplayer communities. *Digital Games Research Association*.
- Singleton, R., Toombs, L., Taneja, S., Larkin, C., & Pryor, M. (2011). Workplace Conflict: A Strategic Leadership Imperative. *International Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 149-163.
- Spears, L. (2005). The Understanding and Practice of Servant-Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*.
- Şimşek, M. Ş. (1987). Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi. *A.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1-2).
- Taylor, F. (1971). *Shop Management*. New York: Harper and Bros.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. *Journal of Business and Management*, 8(6).

- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. (2013). Leading groups: Leadership is a group process. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 3-16.
- Thomas, K., & Killman, R. (1974). *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo NY: Tixcom.
- Thomson, J. (2017, 23 Ağustos). Strategic Finance: <https://sfmagazine.com/post-entry/august-2017-managing-conflict-as-a-leader/>
- Topping, P. (2002). *Managerial Leadership*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wong, A., Liu, Y., Wang, X., & Tjosvold, D. (2018). Servant leadership for team conflict management, co-ordination, and customer relationships. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 238-259.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (Ş. Çetin, & R. Baltacı, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zaleznik, A. (1992). Manager and Leaders . *Harvard Business Review*.
- Zhang, X.-a., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management Studies*, 48(7).

EK – ANKET FORMU

1. Yaşınız: _____

2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

3. Eğitim Durumunuz:

Ortaöğretim Ön Lisans
Lisans Yüksek Lisans
Doktora

4. Toplam İş Deneyimi Süreniz:

1 Yıldan Az 1-5 Yıl
6-10 Yıl 11-15Yıl
16-20 Yıl 20 Yıl ve Üstü

5. Kurumda Çalışma Süreniz/Deneyiminiz:

1 Yıldan Az 1-5 Yıl
6-10 Yıl 11-15Yıl
16-20 Yıl 20 Yıl ve Üstü

6. Çalıştığınız Kurumdaki Yöneticilik Düzeyiniz:

Alt Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici

7. Aylık Geliriniz:

1300TL ve altı (18000SEK ve altı) 1301 – 3000TL (18001 – 40000SEK)
3001 – 5000TL (40001 – 70000SEK) 5001 – 7000TL (70001 – 100000SEK)
7001 – 9000TL (100001 – 130000SEK) 9001TL ve Üstü (130001 ve Üstü)

LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ

Aşağıda farklı durumlar için ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanların sık sık ve yakından denetlenmesi gerekir çünkü yaptıkları işten hoşnut değildirlir.					
2	Çalışanlar karar alma sürecinin bir parçası olmayı isterler.					
3	Karmaşık durumlarda liderler astlarının işle ilgili sorunları kendi başlarına çözmelerine müsaade etmelidir.					
4	Çalışanların genel olarak çoğunun tembel olduğunu söylemek mümkündür					
5	Herhangi bir baskı olmaksızın rehberlik yapmak, iyi bir lider olmanın anahtarıdır.					
6	Liderlik, astları kendi işini yaparken dışarda kalmayı gerektirir.					
7	Bir kural olarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmek amacıyla onlara ödül veya ceza verilmelidir.					
8	Çalışanların çoğu liderlerinden sık sık ve destekleyici iletişim isterler					
9	Bir kural olarak liderler, astlarının yaptıkları işi kendilerinin değerlendirmelerine izin vermelidir.					
10	Çoğu çalışan, işleri hakkında kendini güvensiz hissetmekte ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.					
11	Liderlerin astlarının işlerini tamamlamaları için sorumluluk kabul etmelerine yardımcı olmaları gerekir.					
12	Liderler kendi sorunlarını kendileri çözmeleri için astlarına tam özgürlük					

	vermelidir.					
13	Lider, çalışanların başarılarının yeterli olup olmadığını yargılayan bir şeftir.					
14	Liderin görevi astlarının arzu ve tutkularını bulmalarına yardımcı olmaktır.					
15	Çoğu durumda çalışanlar, liderin iş çok az dahil olmasını tercih ederler.					
16	Etkili liderler emir verirler ve prosedürleri net bir şekilde açıklarlar.					
17	İnsanlar aslında yeterli bilgi ve beceriye sahiptir; bir iş verildiğinde iyi bir şekilde yaparlar.					
18	Genel olarak astları kendi haline bırakmak en iyisidir.					

ÇOKLU FAKTÖR LİDERLİK ÖLÇEĞİ (5XS)

Aşağıda farklı durumlar için ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çabaları karşılığında başkalarına yardım ediyorum					
2	Çalışanların uygun olup olmadıklarını sorgulamak için kritik varsayımları yeniden inceliyorum.					
3	Sorunlar ciddileşene kadar müdahale edemiyorum					
4	Usulsüzlüklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara dikkat çekiyorum					
5	Önemli meseleler ortaya çıktığında karışmam					
6	Çalışanların en önemli değer ve inançları hakkında konuşurum.					
7	Gerektiğinde ortalıkta olmam.					
8	Sorunları çözerken farklı perspektifler ararım					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.					
10	Onlarla ilişkili olduğum için gurur duyuyorum					
11	Performans hedeflerine ulaşma sorumluluğunu özel olarak tartışıyorum					
12	Harekete geçmeden önce işlerin yanlış gitmesini beklerim.					
13	Başarmamız gereken şey konusunda hevesle konuşurum					
14	Güçlü amaç duygusunun önemini belirtirim					

15	Öğretmenlik ve koçluk yapmak için vakit harcıyorum					
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında neler bekleyebileceğimi açıkça belirttim					
17	Bozuk değilse tamir etme inancıma sahip olduğunu gösteririm.					
18	Grubun menfaati için kendi çıkarımın ötesine geçiyorum					
19	Çalışanı yalnızca bir grubun üyesi değil, bir birey olarak görüyorum					
20	Çalışanın saygısını oluşturan yollarla hareket ediyorum					
21	Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla baş etmeye yoğunlaşıyorum.					
22	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını değerlendiririm					
23	Tüm hataları takip ediyorum					
24	Geleceği zorlayıcı bir vizyonla ifade ediyorum					
25	Dikkatimi standartları karşılamak için başarısızlıklara doğru yönlendiririm					
26	Karar vermekten kaçınırım					
27	Bir insanı, başkalarından farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri yaşıyor gibi görüyorum.					
28	Başkalarını sorunlara çok farklı açıdan bakmalarını sağlıyorum					
29	Başkalarına kendi güçlü yanlarını geliştirmelerine yardımcı oluyorum					
30	Görevlerin nasıl tamamlanacağına bakmanın yeni yollarını öneriyorum					
31	Acil sorulara cevap vermeyi erteliyorum					

32	Kolektif bir misyon duygusunun olması önemini vurguluyorum					
33	Başkaları beklentileri karşıladığında memnuniyeti ifade ediyorum					
34	Amaçlara ulaşılabilceğine dair güven ifade ederim					
35	Başkalarının işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamakta etkiliyimdir.					
36	Tatmin edici liderlik yöntemlerini kullanıyorum					
37	Başkalarını yapması beklenenden fazlasını yapmalarını sağlıyorum					
38	Başkalarını daha üst makamlara temsil etmede etkiliyim.					
39	Başkaları ile tatmin edici bir şekilde çalışırım					
40	Başkalarının başarılı olma arzusunu arttırıyorum					
41	Örgütsel gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyim					
42	Çalışanların daha fazla denemeleri için onları isteklendiririm.					
43	Etkili olan bir gruba liderlik ediyorum					

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ

Aşağıda farklı durumlar için ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte inceledim.					
2	Biz uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ettim					
3	Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmadım.					
4	Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulundum					
5	Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalıştım.					
6	İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle iş birliği yaptım					
7	Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalıştım.					
8	Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getirdim					
9	Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçındım.					
10	Söz konusu tarafa tavizler verdim.					
11	Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındım.					
12	Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştım.					
13	Karşımdaki kişi ile karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçındım.					
14	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullandım.					
15	Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler önerdim.					
16	Karşımdaki kişinin önerilerine uydum.					
17	İstedğim bir karar varılması için otoritemi kullandım.					

18	Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalıştım.					
19	Karşımdaki kişinin isteklerine razı oldum.					
20	Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalıştım.					
21	İstediğim bir karar varılması için uzmanlığımdan yararlandım.					
22	Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davrandım.					
23	Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalıştım.					
24	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullandım.					
25	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştım.					
26	Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım.					
27	Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştım.					
28	Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ettim.					