Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

www.turkishstudies.net/economy

Research Article / Araştırma Makalesi

INTERNATIONAL BALKAN UNIVERSITY
Sponsored by IBU

Türk – İsveç İş Kültüründe Liderlik Tarzlarının Çatışma Çözüm Yönetimi Üzerine Etkisi

The Effect of Leadership Styles on Conflict Resolution Management in Turkish - Swedish Business Culture

Can Burak Nalbantoğlu*

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 the leadership style of the managers and the 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. Leadership styles and conflict management styles are discussed in the research. In the model, leadership styles variables are authoritarian leadership, democratic leadership, laissez faire leadership, transformational leadership and transactional leadership. Conflict management styles are integrating, obliging, avoiding, dominating and compromising. 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 and Laissez Faire leadership styles developed by Northouse (2016) and the Transformational – Transactional 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 were 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 stimulation), 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.

Structured Abstract: The research is done on determining which leadership styles Turkish and Swedish managers have and which leadership style uses a conflict resolution method. The study also reveals that the difference in leadership styles and conflict management techniques between developed European countries and Turkey.

* Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme
Dr. İstanbul Aydın University, Graduate Education Institute, Business
ORCİD 0000-0002-0903-4085
canburaknalbant@gmail.com

Cite as/ Atıf: Nalbantoğlu, C.B. (2020). Türk – İsveç iş kültüründe liderlik tarzlarının çatışma çözüm yönetimi üzerine etkisi, *Turkish Studies - Economy*, 15(1), 333-353. https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.40297
Received/Geliş: 25 December/Aralık 2020 *Checked by plagiarism software*
Accepted/Kabul: 25 February/Şubat 2020 **Published/Yayın:** 29 February/Şubat 2020
Copyright © INTAC LTD, Turkey CC BY-NC 4.0

The concept of leadership has been a major research topic since the past. Leaders, both in business life and in social life, have the feature of being the people who direct, gather and mobilize in a certain direction. But at this stage, it is important how leaders behave and how they guide people. Leading individuals and displaying leadership behaviors are more effective nowadays. On the other hand, leadership styles of managers have become one of the issues that are effective in the process. The leadership style of executives directly affects the way they do business. It is aimed to address this issue with the concept of conflict management styles in the study. The relationship between the leadership style that managers have and conflict management styles is the subject of examination. In the study, the leadership style shown by the executive level employees in Turkish and Swedish business culture and the effect of this concept on conflict management style are examined.

In the study by Altmae & Türk (2008), balancing the interests and goals in the organization is expressed as one of the basic principles of leadership. Addressing conflict management styles and leadership styles in parallel provides a complex perspective on changes in leadership and a better understanding of the impact of cultural features on leadership in Estonian firms. Özkalp et al. (2009) It was observed that Turkish managers' most preferred conflict styles were compromising in their studies in which Turkish managers examined conflict management styles. This finding is compatible in terms of the collectivist culture of Turkish society. When the results of the study conducted by Erzen and Armağan (2015) are analyzed, it is seen that leadership has an important effect on conflict management. However, the level of the detected effect is low. In fact, leadership is expected to have a significant impact on conflict management because leaders who play a constructive role have the potential to join a partner group by solving and preventing a conflict or as the creator of the conflict. It can be seen that one leader can intervene in a way that increases conflict, while other leaders can choose to solve problems by consensus.

The study is important in terms of comparing the difference of leadership styles between the two countries and the conflict resolution management they use. In terms of business culture, the contribution of comparing the managers of the two countries to the literature expresses the importance of this study.

Leadership and conflict management styles which are the subject of the study are evaluated in terms of Turkish and Swedish managers. In this context, the relevant hypotheses are determined as follows.

- Is there a relationship between Turkish managers' leadership styles and conflict management styles?
- Do the leadership styles of Turkish managers have an impact on conflict management styles?
- Is there a relationship between Swedish managers' leadership styles and conflict management styles?
- Do Swedish managers' leadership styles have an impact on conflict management styles?

The questionnaire was applied to a total of 300 people, 150 Turkish and 150 Swedish managers, and consists of three stages. The demographic form prepared for the first part of the participants, the Autocratic - Democratic – Laissez Faire leadership styles developed by Northouse (2016) in the second part and the Transformational - Transactional leadership styles developed by Bass & Avolio, and the third part is the conflict management styles developed by Rahim (1983). (ROCI-II) is about determination. The questionnaire developed by Northouse consists of 18 questions. In this scale, which includes 3 dimensions, questions numbered 1,4,7,10,13,16 authoritarian leadership; Questions 2,5,8,11,14,17 democratic leadership; Questions numbered 3,6,9,12,15,18 represent the laissez faire leadership dimension. The questionnaire developed by Bass & Avolio consists of 43 questions. Questions 10,18,21,25 idealized effect; Questions 9,13,26,36 inspiring motivation; Questions number 15,19,29,31 individualized interest; Questions 2,8,30,32 intellectual impulse; Questions numbered 1,11,16,35 are conditional rewards; Questions 4,22,24,27 management (active) with exceptions; Questions numbered 3,12,17,20 represent management (passive) with exceptions and questions numbered 5,7,28,33 represent the liberating leadership dimension. The questionnaire developed by the womb consists of 28 questions. Integrating of questions numbered 1,4,5,12,22,23,28; dominating questions number 2,10,11,13,19,24; obliging questions number 8,9,18,21,25; Questions numbered 3,6,16,17,26,27 represent avoiding and questions numbered 7,14,15,20 represent a compromising dimension.

Looking at the leadership styles of Turkish and Swedish managers in general, Turkish managers have democratic and transformational leadership styles, while Swedish managers are seen as laissez faire and transformational leadership styles. From other perspectives, it is seen that in the conflict resolution method, Swedish executives mostly resort to the concept of dominating and comprimising, while Turkish administrators have a higher understanding of avoidance and integration. Lather, et al. (2009) states that the interactionist

leadership style uses the method of domination. According to the study by Altmae & Türk (2008), it is seen that administrators frequently use the method of reconciliation. This situation can be seen due to the different cultures and ways of doing business, as well as other factors, calculation and research come to the fore. The sector chosen as the application area here is the service sector. Therefore, the study is limited to this field and its results will be more suitable to be evaluated with this view. While there are similarities among Turkish executives in terms of leadership understanding of managers in the service sector, it is clearly seen that different conflict resolution methods are used in similar leadership type.

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

Öz: 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. 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 ve 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 edilmiştir. 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 Kelimeler: İşletme, Liderlik, Çatışma, Yönetici, Türkiye, İsveç

Giriş

Yöneticiler şirket içerisinde üst kademe bir görev almakta ve çalışanları 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 nitelendirilebilmektedir.

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.

1. Liderlik

1.1. Liderlik Tanımları

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. 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: 412).

Northhouse'a göre (2016) liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelen 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).

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 ekleme yapmıştır (Hindle, 2008).

1.2. Yöneticiler Açısından Liderlik

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 olacağının 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.

1.3. 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 vd., 2015: 87).

Liderlik türleri otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere beş farklı kategoride ele alınmıştır.

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 (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015: 10). 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):

• 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.

Demokratik 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 (Northouse P. , 2015: 91). 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 ödülden 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).

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).

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 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 (Odumeru & Ogbonna, 2013: 358).

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 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).

2. Çatışma Kavramı

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 anlamanın bir ifadesidir (Thakore, 2013: 7).

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).

2.1. 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);

• 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.

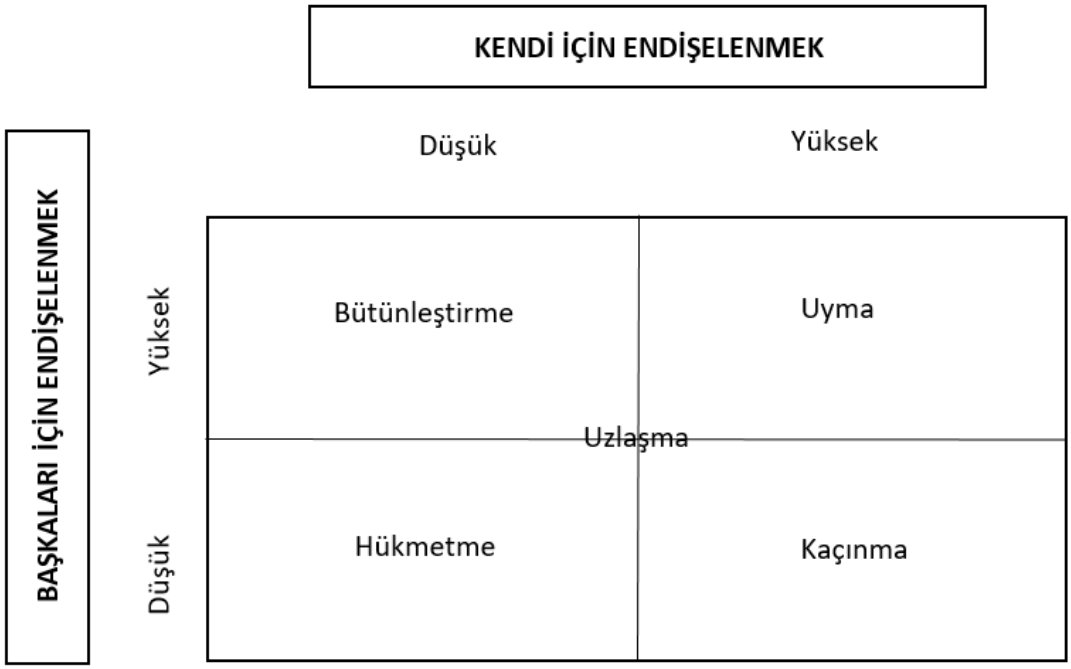
• Çözüm süreci, statükonun durgunluğunun üstesinden geldiği için büyümeyi desteklemektedir.

• Kişilerin bakış açısına meydan okunduğunda özgünlüğü ve yansımayı teşvik edebilir.

2.2. 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. 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). Bu iki boyutun bir araya getirilmesi ile birlikte oluşan beş tarzda şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Kişilerarası Çatışma Tarzlarını İçeren İki Boyutlu Model



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

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).

Uyma, bir tarafın çatışmayla ilgili konulara aşina 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).

Kaçınma, 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).

Hükmetme, 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).

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).

3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ölçeklere ait nihai sonuçlara ulaşılmıştır.

Liderlik Ölçeği Analizi

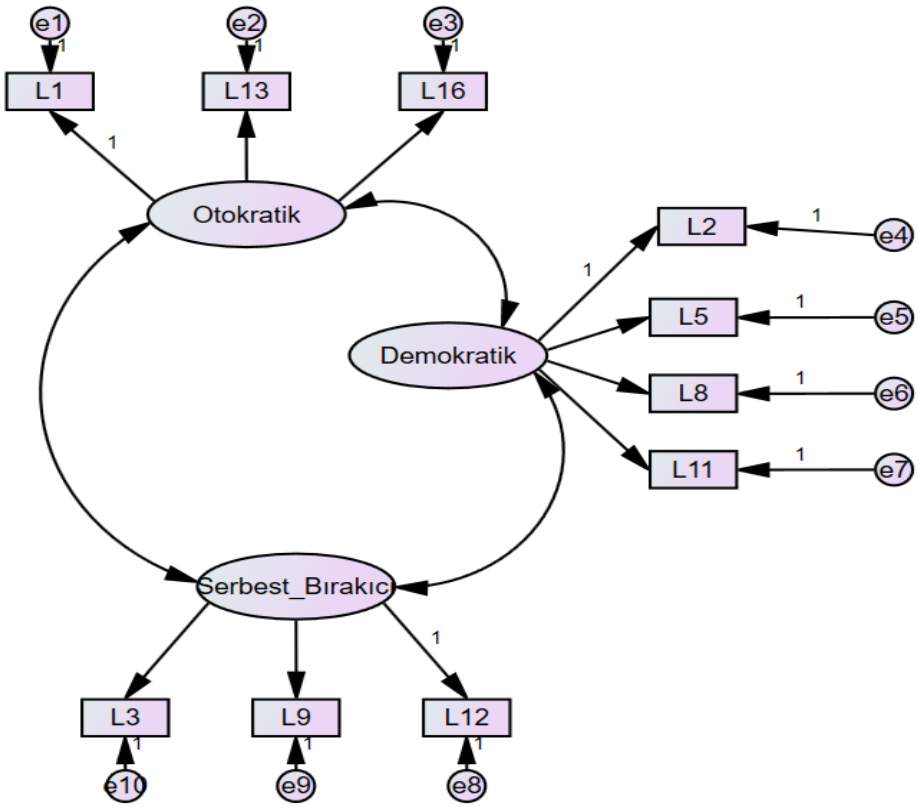
Araştırma kapsamında kullanılan Liderlik Tarzı Ölçeği, Northouse (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, "Otokratik", "Demokratik" ve "Serbest Bırakıcı" olarak adlandırılan üç boyuttan ve 18 sorudan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında bu ölçeğin kullanılabilmesi için ilk olarak SPSS ile Harman Tek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

Gerçekleştirilen DFA analizine göre, uyum indeksleri sonuçları $\chi 2$/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 analizin sonuçlara göre, uyum indeks değerlerinin $\chi 2$/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.

Tablo 1: 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	,190	6,896	***
L2	<---	Demokratik	1,000			
L5	<---	Demokratik	1,111	,113	9,845	***
L8	<---	Demokratik	1,005	,116	8,665	***
L11	<---	Demokratik	,637	,059	10,742	***
L12	<---	Serbest Bırakıcı	1,000			
L9	<---	Serbest Bırakıcı	1,248	,212	5,881	***
L3	<---	Serbest Bırakıcı	1,395	,212	6,597	***

Şekil 2: 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 2'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 2: 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.

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Analizi

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.

AMOS ile gerçekleştirilen DFA analizi sonucunda, uyum indeksleri $\chi 2/df$: 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 $\chi 2/df$: 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.

Tablo 3: 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 Tablo 4'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 4: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Cronbach Alfa
Dönüşümcü Liderlik	0.912
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.

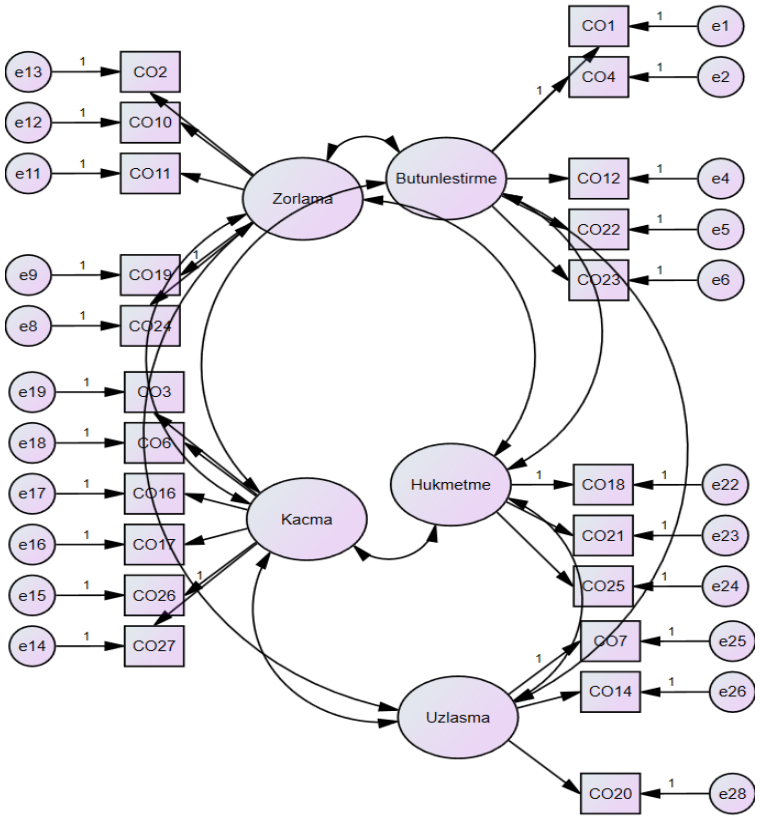
Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Analizi

Gerçekleştirilen DFA analizi sonucunda ölçeğe ilişkin uyum indeks değerleri χ2/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 χ2/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.

Tablo 5: 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	<---	Kaçınma	1,000			
CO26	<---	Kaçınma	1,135	,136	8,334	***
CO17	<---	Kaçınma	,706	,135	5,216	***
CO16	<---	Kaçınma	1,134	,125	9,045	***
CO6	<---	Kaçınma	,802	,115	6,974	***
CO3	<---	Kaçınma	,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 3: Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Nihai Modeli



Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik testi sonuçları Tablo 6'da kısaca özetlenmiştir.

Tablo 6: 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.

4. Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Analizi

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.

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.

Tablo 7: 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.

Tablo 8: 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.

Tablo 9: 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.

Ana hipoteze uygun olarak kurulan beşinci 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.

Tablo 10: Türk Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçma	Hükmetme	Uzlaşma
Dönüşümcü Liderlik	r	,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 altıncı 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.

Tablo 11: Türk Yöneticilerin Etkileşimci 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. İsveçli Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Analizi

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.

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.

Tablo 12: İsveçli Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	**Uyma**	**Kaçınma**	**Hükmetme**	**Uzlaşma**
Otokratik Liderlik	r	,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.

Tablo 13: İsveçli Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	**Uyma**	**Kaçma**	**Hükmetme**	**Uzlaşma**
Demokratik Liderlik	r	,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.

Tablo 14: İsveçli Yöneticilerin Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	**Uyma**	**Kaçınma**	**Hükmetme**	**Uzlaşma**
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	,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 dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki yoktur.

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

Tablo 15: 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 beşinci 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.

Tablo 16: 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.

Sonuç

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 yetişme tarzı hem de bulundukları 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 hükmetmedir.
- Dönüşümcü liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmedir.
- Etkileşimci liderlik tarzı ile en fazla ilişkiye sahip olunan çatışma yönetim tarzı hükmetmedir.

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.
- 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.

Türk ve İsveçli yöneticilerin genel olarak liderlik tarzlarına bakıldığında Türk yöneticiler demokratik ve dönüşümcü liderlik liderlik tarzlarına sahipken, İsveçli yöneticiler serbest bırakıcı ve dönüşümcü 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. Lather, vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada etkileşimci liderlik tarzının hükmetme yöntemini kullandığını ifade etmektedir. Altmae & Türk (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre de yöneticilerin uzlaşma yöntemine sıkça başvurduğu 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

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), 45-65. https://doi.org/10.1108/17465261311291650

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. London: Kogan Page.

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

Clark, K., & Clark, M. (1999). Choosing to Lead (Second Edition b.). North Carolina: Leadership Press.

Eggert, M., & Falzon, W. (2003). The Resolving Conflict Pocketbook. United Kingdom: Management Pocketbooks Ltd.

Harvard Business School. (2011). Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir? P. Drucker içinde, Liderlik (M. İnan, Çev., s. 41). İstanbul: Optimist Yayınları.

Hindle, T. (2008). Guide to Management Ideas and Gurus. Suffolk: Profile Books.

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), 87-92.

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. 6 (1), 19-38.

Lester, C. N. (1975). Leadership Styles - A Key to Effectiveness. Journal of Extension, 3-11

Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. International Journal for Quality Research, 6(3), 285-296.

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. 2 (2), 355-361

Özkalp, E., Sungur, Z., & Özdemir, A. A. (2009). Conflict Management Styles of Turkish Managers. Journal of European Industrial Training, 33(5), 419-438. https://doi.org/10.1108/03090590910966571

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), 206-235 https://doi.org/10.1108/eb022874

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Organizational Behavior. Essex: Pearson Education.

Scott, J. (2011). The Concise Handbook of Management. New York: Routledge.

Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. Journal of Business and Management, 8(6), 07-16

Topping, P. (2002). Managerial Leadership. USA: The McGraw-Hill Companies.

Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.