

Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki

Fatih KARCIOĞLU (*)

Elif GÖVEZ (**)

Cem KAHYA (***)

Özet: Bu çalışmanın amacı; astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile hem astlar hem de yöneticileri tarafından tercih edilen çatışma yönetim stilini belirlemek ve buna bağlı olarak örgütsel iletişim ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Erzurum İli'nde faaliyet gösteren biri devlet ve diğeri ise özel hastane çalışanlarını kapsayan toplam 100 kişi üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada "İletişim Tarzları Ölçeği" ile "Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II)" anket araçları kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler, SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli "değerlendirici - motive edici iletişim tarzı" olarak belirlenmiştir. Hem yöneticiler, hem de astları tarafından tercih edilen çatışma yönetim stiline ise "tümleştirme stili" olduğu görülmüştür. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ise astların, yöneticilerinin iletişim tarzı algılama şekli ile yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim Tarzları, Örgütsel İletişim, Çatışma Yönetimi.

The Relationship between Communication Style of Managers and Conflict Management Style Used by Them

Abstract: The purpose of this study is to determine the perception way of subordinates with regard to their managers' communication styles and the conflict management style preferred by both subordinates and their managers, and therefore to reveal the relationship between organizational communication and conflict management. With this purpose a research was practiced on total 100 hospital personnel including employees who work in a public hospital and a private hospital. In the research, "Communication Styles Scale (CSS)" and "Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)" survey instruments were used. Data from surveys was analyzed by SPSS statistical program.

According to research results, "Evaluator - Motivator Communication Style" was determined as the perception way of subordinates with regard to their managers' communication styles. "Integrating Style" was determined as the conflict management style preferred by both subordinates and their managers. At the result of correlation analyze, no relation is found between the perception way of subordinates with regard to their managers' communication styles and the conflict management style preferred by both subordinates and their managers.

Key Words: Communication Styles, Organizational Communication, Conflict Management.

*) Prof. Dr., Atatürk Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Yönetim ve Organizasyon Bölümü (e-posta: fkarcio@atauni.edu.tr)

**) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

***) Arş. Gör., Bayburt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (e-posta: ckahya@bayburt.edu.tr)

Giriş

İletişim, insan hayatında önemli bir rol oynayan çok yönlü bir süreçtir (Tosun, 2006:1). İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkanı bulurlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:25).

İletişim, bilgi ve anlayışın, anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılmasıdır (Robbins, 1989:506).

Günümüzde örgütler de yaşayan organizmalar olarak tanımlandığına göre, örgütleri meydana getiren insanlar, gruplar ve bunlar arasındaki iletişimin kalitesi doğrudan örgütleri de etkilemektedir. Örgütsel unsurlar arasındaki koordinasyon, dayanışma, verimlilik çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkiler ancak iletişimle sağlanabilir (Ceylan, 2003:2)

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışma doğurur (Karip, 2000:1).

Çatışma, örgütte aynı faaliyeti gösteren iki veya daha fazla birey ya da örgüt biriminin ümit ettiklerinin gerçekleşmemiş olması veya potansiyel faydadan yoksun kalmış olmaları durumunda ortaya çıkan, birbirine zıt olma durumu ve davranışdır (Öztürk, 1992: 35). Diğer bir tanıma göre çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamı taşıdığı ve yine gücün, kaynakların ve toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayandığı şeklinde ifade edilmiştir (Can, 1997: 330).

Örgütsel çatışma, bireyin amacına ulaşma yolunda diğerleri tarafından engellendiğini algılaması ile başlayan bir süreç şeklinde, oldukça geniş bir açıdan tanımlanmaktadır (Robbins, 2005:422).

Daha spesifik olarak örgütsel çatışma, birey, grup, örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki ya da aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlama ya da anlaşmazlık algılaması şeklinde kendini gösteren ve bu anlaşmazlıkları çözümlemede yetersiz kalma ile ilgili etkileşimsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2002: 207; Pondy, 1966:246).

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir kısmı iletişim yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır (Akın, 1998:8). Buradan hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada; astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile örgütsel çatışmanın yönetilmesinde hem astlar hem de üstler tarafından tercih edilen çatışma yönetim stilini belirlemek ve buna bağlı olarak örgütsel iletişim ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

I. Örgütsel İletişim

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan bir süreçtir. Yani iletişim insan-insan, insan-örgüt, örgüt-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan araçtır. İnsanın diğer insanları, örgütleri kısaca dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim sürecine ihtiyaç vardır (Türkmen, 1992:3).

İletişim aynı zamanda bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci (Eren, 2001:395).

İletişim, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişini dile getiren bir terimdir (Cüceloğlu, 1987:10).

İletişim, örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasında büyük rolü olan ve örgüt içerisinde her birimin diğeriyle uyumlu bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlayan bir unsurdur (Dinçer ve Fidan, 1996:318).

Yapılan tüm bu tanımlamaların ardından denilebilir ki iletişim kısaca bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Dökmen, 2005:19).

Örgütsel eylemlerin istenilen sonuçları doğurması için öncelikle örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Çalışanlar arasında olumlu bir iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi örgütlerin amaçlarına ulaşma derecesini artıracaktır (Terzi, 2004:287).

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir (Türkmen, 2002:40).

Paksoy'a göre (2001) ise örgütsel iletişim, bireysel, bireyler arası ve gruplar arası iletişim ile organizasyon içindeki birey ve grupların dış çevre ile olan iletişim ilişkileridir (Paksoy, 2001:52).

Sonuç olarak örgütsel iletişim, örgütün hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir çevre içinde doğup gelişmesine, çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliklere uyum sağlamak üzere devamlı olarak değişmesine olanak sağlayan bir sistemdir (Dicle, 1974:20).

II. Örgütsel Çatışma

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma ortaya çıkmaktadır. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatmini-ne engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir (Tekkanat, 2009:26).

Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan,1996:146).

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001:534).

Thomas (1990) ise, çatışma konusunu dar bir açıdan süreç kapsamında ele almış ve çatışmanın “tarafardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olduğunu vurgulamıştır (Thomas, 1990:258).

Çatışma kavramı genel olarak örgüt içinde yaşanan huzursuzlukları, gerginlikleri, karasızlıkları, açık veya gizli karşı koymaları, bunlara yol açan etmenleri ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamakta kullanılan bir kavramdır (Barutçugil, 1989:219).

Literatürde, işletmelerde çatışma kavramının yukarıdakilere benzer ya da farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanımı bulunmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (Koçel, 2001:534).

Rahim, çatışma kavramını; kişi, grup, örgüt vb. sosyal varlıklar arasında anlaşmazlık, farklılık veya uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır (Rahim, 1983:1).

Eren’e (2004) göre ise bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmıştır (Eren, 2004:553).

Çatışma genel olarak bireyler arası farklılıklardan kaynaklansa da işler arası bağımlılık, iş ve görev tanımlamalarının farklılığı ve örgütsel yapı gibi konular da çatışmaya neden olabilmektedir. Buna göre örgütsel çatışma “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışma gerekliliğinden ve farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Şahin vd., 2009:98).

Çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar (Eren, 2001:543) olarak tanımlandığı gibi kısaca bir mücadele şekli olarak da tanımlanmaktadır (Açıklalın, 2000:79). Çatışma, zıtlık ya da müdahaleler sonucunda ortaya çıkan, algılanan ve fark edilmiş, birbirine uymayan davranışlardır (Dinçer ve Fidan, 1996:358).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse karşılıklı etkileşim içinde bulunan birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda öyle ya da böyle çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir (Şahin vd., 2005:554). Hatta çatışma, iyi yönetildiğinde üretime yol açan bir güçtür (Demirkaya, 2003:31).

Örgütlerde çatışmanın iyi yönetilememesi önemli bir problemdir. Araştırmalar incelendiğinde örgütlerdeki sorunların üçte ikisinin çatışmanın iyi yönetilemediğinden kay-

naklandığı görülmektedir. Bu yönde geliştirilen yönetim stilleri beş ana başlıkta sınıflandırılmaktadır (Şahan, 2006:28).

Rahim ve Bonoma (1979) tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımladığı beş çatışma yönetim tarzını Şekil 1’de gösterildiği gibi “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” boyutlarında sınıflandırmaktadırlar.



Şekil 1: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model
(Rahim, 2002: 208)

Tümleştirme tarzı (Integrating) (bireyin hem kendisi hem de diğerlerine yüksek düzeyde ilgi), problem çözme ile ilgilidir. Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir. Yaratıcı çözümler üretmeye neden olur (Rahim, 2002: 208; Rahim vd., 1992:424; Rahim ve Psenicka, 2002:307).

Ödün verme tarzı (Obliging) (bireyin kendine düşük, diğerine yüksek düzeyde ilgi), çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi yoktur (Koçel, 2003:676). Ancak, her iki tarafta anlaşmadan hoşnuturlar. (Eren, 2004:568).

Hükmetme tarzı (Dominating) (bireyin kendine yüksek, diğerine düşük düzeyde ilgi), kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder (Yürtür, 2009:26).

Kaçınma tarzı (Avoiding) (bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi), çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını

olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Rahim, 2002:219; Rahim vd., 1992:424-425). Kaçınma tarzı çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görülmektedirler (Ivancevich ve Konopaske, 2003:259).

Uzlaşma tarzı (Compromise) (bireyin kendi ve diğerlerine orta düzeyde ilgi), karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımdır (Rahim, 2002: 217-220; Rahim, Psenicka, 2002:307). Açıkçası, kazanan ya da kaybedenin olmadığı bir tarzdır (Robbins, 2005:429).

III. Örgütsel İletişim ve Çatışma Yönetimi İlişkisi

Bilimsel araştırmalar örgüt içinde, gerek işçilerle işverenler arasında gerekse, üyeler ya da gruplar arasında ortaya çıkan uyumsuzlukların geniş ölçüde taraflar arasındaki iletişim yetersizliğinin bir sonucu olduğunu göstermiştir. Bu uyumsuzlukların giderilmesi de ancak taraflar arasında etkili bir iletişimin sağlanması, tarafların birbirleri ve örgüt hakkında gerekli bilgilere sahip olması ve taraflar arasında ortak bir anlayışın oluşturulmasıyla mümkün olabilir (Akın, 1998:92).

Organizasyonlarda birimler arasında günlük bilgilerin sürekli akışı olan iletişimde meydana gelecek aksamlar çatışma kaynağıdır. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılması, yönetim ile birimler arasındaki personelin sürekli ve etkili bir iletişimde bulunmasıyla sağlanır. Organizasyonda bilgi akışı aksadığında veya biçimsel kanalların dışına çıktığında iş görenlerde bilginin yerini değer yargıları alacak, farklı değer yargıları da örgüt içinde çatışmaya neden olacaktır (Ertürk, 2004:211-212).

İletişim organizasyonların hayat damarlarıdır (Koçel, 1994:292). Bu nedenledir ki, çağdaş örgütlerde mevcut bilgi, düşünce ve haberlerin mümkün olduğu kadar bütün üyelere iletilmesine ve örgütün çeşitli bölüm öğeleri arasında serbest ve açık bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayacak bir haberleşme sistemi oluşturulmasına çalışılmaktadır (Dicle, 1974:27).

İletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi uyumsuzluk, kaygı ve nihayet çatışma sebebi olacaktır. İletişimin yetersiz işlemesine bağlı olarak beliren yanlış algılama, saldırganlığı da içerebilen her türlü çatışmayı ortaya çıkarabilir (Yeniçeri, 1993:53). Çatışma anında ise iletişim tamamen kopar ve üyeler arasındaki iletişim başarısız, bozucu ve kırıcı niteliğe dönüşür. Bu sorunlar da ancak iletişimle çözülebilir (Akın, 1998:86).

IV. Uygulama

1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu çalışmada; astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile örgüt içerisinde hem astlar hem de yöneticileri tarafından tercih edilen çatışma yönetim stili belirlemek ve buna bağlı olarak örgütsel iletişim ile çatışma yönetim stili arasındaki ilişkiyi

ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaçlar ile Erzurum İli'nde faaliyet gösteren biri devlet hastanesi ve diğeri de özel hastane çalışanlarının temsil ettiği 340 kişilik bir ana kütle belirlenmiştir (Devlet = 250; Özel = 90). Ana kütlede, örneklem seçiminde gelişigüzel örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu tür örnekleme, araştırmacının saptanan örneklem büyüklüğüne göre herhangi bir şekilde evrenin bir parçasını seçmesidir. Herhangi bir fakülteye gidip, saptanacak sayıda rastlanan öğrenciyi örnekleme alma gelişigüzel örneklemedir (Arlı ve Nazik, 2001:75). Bu örnekleme yöntemi yardımıyla 100 kişilik bir örneklem seçilmiş (Devlet = 60; Özel = 40) ve gerekli analizler yapılmıştır.

2. Araştırmanın Yöntemi, Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış ve bu anket formu, araştırma kapsamındaki örneklem içerisinde yer alan çalışanlara dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formu 100 olup, bunların hepsi geri alınabilmektedir. Anketlerin geri dönüş oranı, %100'dür.

Dağıtılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yapılan çalışmanın amacını içeren kısa bir bilgilendirme yer alırken, ikinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini ortaya koyan kişisel bilgi formu, üçüncü bölümde Tekkanat (2009) tarafından geliştirilen "İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ)" ve dördüncü bölümde de Rahim (1983) tarafından geliştirilen "Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-2 (ROCI-II)" yer almaktadır.

İTÖ'nün geçerliliğini saptamak için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO ve Bartlett değerleri sırasıyla, 0,85 (>0,60) ve $p=0,00$ (<0,05) olarak bulunmuştur. Buna göre araştırmadaki örneklem sayısı yeterli ve maddeler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişkinin olduğu görülmektedir. Madde korelasyonlarına bakıldığında ise tüm madde korelasyon değerlerinin 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre İTÖ'nün geçerliliği sağladığı sonucuna varılabilir.

Tekkanat (2009) tarafından yapılan çalışmada İTÖ, iki alt ölçeği içermektedir. Bu alt ölçekler, bilgi sağlayıcı-değerlendirici ve eğitici-etkileyici olarak adlandırılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan bu ölçeğin her bir alt boyutunda 10 madde bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda bu 20 madde, toplam varyansın %65,62'sini açıklayan dört faktör altında toplanmıştır. Her bir faktör altındaki maddelerin içeriği incelenerek bu dört faktör grubu, "değerlendirici - motive edici iletişim", "eğitici - denetleyici iletişim", bilgi sağlayıcı - kurallara uyucu iletişim" ve "tarafsız iletişim" olarak ayrı ayrı isimlendirilmiştir. İTÖ, "1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Ara sıra, 4- Genellikle ve 5- Her zaman şeklinde 5'li Likert tipine uygun olarak puanlandırılmıştır. Her bir alt boyutta yükselen puanlar bireyin ilgili alt ölçekteki iletişim tarzını kullandığını göstermektedir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayıları şu şekilde tespit edilmiştir: Ölçeğin tümü için %93, değerlendirici - motive edici iletişim alt boyutu için %90, eğitici - denetleyici iletişim alt boyutu için %83, bilgi sağlayıcı - kurallara uyucu

iletişim alt boyutu için %80 ve tarafsız iletişim alt boyutu için %80'dir. Bu değerler ile ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan ROCI-II ölçeği, 5'li Likert tipine göre puanlandırılmıştır (1- Hiçbir Zaman, 5- Her Zaman). Bu ölçeğin puanlandırmasında ise ölçeği oluşturan alt boyutlardan alınan ortalama puanlar esas alınarak, en yüksek ortalamaya sahip olan alt boyut ilgili kişilerce tercih edilen çatışma yönetim stilini oluşturmaktadır.

ROCI-II ölçeği, literatürde birçok çalışmada kullanılmış olup, geçerliliği saptanmış bir ölçek olması nedeniyle bu ölçeğe ilişkin verilerine yeniden faktör analizi uygulanmıştır. ROCI-II verileri üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin tümü için Cronbach Alfa katsayısı, %91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları ise şu şekilde bulunmuştur: Tümleştirme alt boyutu için %78, ödün verme alt boyutu için %80, hükmetme alt boyutu için %83, kaçınma alt boyutu için %74 ve son olarak uzlaşma alt boyutu için de %60'dır. Uzlaşma alt boyutunda güvenilirlik düzeyi biraz düşük çıkmakla birlikte yine de çıkan bu güvenilirlik sonuçlarıyla ölçeğin geneli itibarıyla güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabılır.

3. Araştırmanın Soruları

- Astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli hangisidir?
- Yöneticilerin ve astların örgüt içersinde tercih ettikleri çatışma yönetim stili hangisidir?
- Astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile yöneticilerin tercih ettiği çatışma yönetim stili arasında bir ilişki var mıdır?

4. Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine, astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekline, hem astlar hem de yöneticileri tarafından tercih edilen çatışma yönetim stiline ve örgütsel iletişim ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyle ilgili bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 1'de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılanların %48'ini (48 kişi) 30 yaşından küçük, %35'ini (35 kişi) 30 ve 40 yaş arası ve geri kalan %17'lik kısmının (17 kişi) da 40 yaşından büyük hastane personelinden oluştuğu görülmektedir. Yine araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu görülmekle birlikte kadınların oranı %56 (56 kişi), erkeklerin ise %44 (44 kişi)'dir. Eğitim durumu açısından bakıldığında araştırmaya katılanların %19'unun (19 kişi) lise mezunu, %20'sinin (20 kişi) yüksekokul mezunu ve büyük bir çoğunluğu olan %61'inin ise (61 kişi) üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %16'sı (16 kişi) yönetici unvanına, %21'i (21 kişi) doktor unvanına, %39'u (39 kişi) hemşire unvanına ve geri kalan %24'ü de (24 kişi) memur unvanına sahip hastane personelinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan hastane personelinin hastanede çalışma sürelerine bakıldığında ise %71 gibi (71 kişi) yüksek bir oranla 10 yıldan az, %15'lik (15 kişi) bir oranla 10-15 yıl arası ve %14'lük (14 kişi) bir oranla da 10 yıldan

az çalışma sürelerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun çalışma süresi bakımından deneyimli olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

| <i>Değişkenler</i> | <i>Gruplar</i> | <i>Kişi Sayısı</i> | <i>Yüzdesi</i> |
|-----------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| <i>Yaş</i> | 30'dan küçük | 48 | 0,48 |
| | 30-40 arası | 35 | 0,35 |
| | 40'dan büyük | 17 | 0,17 |
| <i>Cinsiyet</i> | Kadın | 56 | 0,56 |
| | Erkek | 44 | 0,44 |
| <i>Eğitim Durumu</i> | Lise | 19 | 0,19 |
| | Yüksekokul | 20 | 0,20 |
| | Üniversite | 61 | 0,61 |
| <i>Unvan</i> | Yönetici | 16 | 0,16 |
| | Doktor | 21 | 0,21 |
| | Hemşire | 39 | 0,39 |
| | Memur | 24 | 0,24 |
| <i>Çalışma Süresi</i> | 10 yıldan az | 71 | 0,71 |
| | 10-15 yıl arası | 15 | 0,15 |
| | 10 yıldan fazla | 14 | 0,14 |

Tablo 2’de astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekline ilişkin bulgular yer almaktadır. Tabloya bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip iletişim tarzının “değerlendirici - motive edici iletişim” (Ort.=29,56) iken, en düşük ortalamaya sahip iletişim tarzının ise “bilgi sağlayıcı - kurallara uyucu iletişim” (Ort.= 11,55) olduğu görülmektedir. Buna göre; yöneticilerin, astlarını değerlendirirken aralarındaki kültürel ve değer yargısı farklılıkları ya da herhangi bir konudaki algılama farklılıklarına takılmadan, empati yolunu kullandıkları ve astlarını başarılı kılarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için astlarına gerekli olan güveni ve motivasyonu aşılama çabası içerisinde oldukları söylenebilir.

Tablo 2: Astların, Yöneticilerinin İletişim Tarzına İlişkin Algılamaları

| <i>Alt boyutlar</i> | <i>Değişken Sayısı</i> | <i>Kişi Sayısı</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> |
|---|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| <i>Değerlendirici - Motive Edici İletişim</i> | 8 | 84 | 29,56 | 6,32 |
| <i>Eğitici - Denetleyici İletişim</i> | 5 | 84 | 18,74 | 3,88 |
| <i>Bilgi Sağlayıcı - Kurallara Uyucu İletişim</i> | 3 | 84 | 11,55 | 2,34 |
| <i>Tarafsız İletişim</i> | 4 | 84 | 12,68 | 3,20 |

Tablo 3’de örgüt içerisinde yöneticiler ve astları tarafından tercih edilen çatışma yönetim stiline ilişkin bulgular yer almaktadır. Tabloya bakıldığında yöneticilerin örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çatışmaları yönetmede en çok tercih ettikleri çatışma yönetim stiline “tümleştirme stili” (Ort.= 4,01) olduğu ve astların kendi aralarında ortaya çıkabilecek çatışmaları yönetmede en çok tercih ettikleri çatışma yönetim stiline de “tümleştirme stili” (Ort.= 3,82) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticiler, astları arasındaki muhtemel çatışma durumlarında ilgili taraflarca kabul edilebilir etkili çözüm yolları bulmak için gerekli olan bilgi paylaşımını açık bir şekilde gerçekleştirerek yaratıcı ve alternatif çözüm yolları bulmaya ve böylece örgüt içerisindeki farklılıkları örgüt için bir kazanç dönüştürmeye çabaladıkları söylenebilir. Astların da kendi aralarındaki muhtemel çatışma durumlarında yöneticilerinin örnek alarak anlaşmazlığı ortadan kaldırmak için uygun çözüm yolları bulmaya çalıştıkları söylenilebilir.

Tablo 3: Yöneticiler ve Astları Tarafından Tercih Edilen Çatışma Yönetim Stili

| <i>Alt Boyutlar</i> | <i>Değişken Sayısı</i> | <i>Kişi Sayısı</i> | <i>Unvan</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> |
|---------------------|------------------------|--------------------|--------------|-----------------|-----------------------|
| <i>Tümleştirme</i> | 7 | 16 | Yönetici | 4,01 | 0,65 |
| | | 84 | Ast | 3,82 | 0,91 |
| <i>Ödün Verme</i> | 6 | 16 | Yönetici | 3,68 | 0,96 |
| | | 84 | Ast | 3,45 | 0,99 |
| <i>Hükmetme</i> | 5 | 16 | Yönetici | 3,68 | 1,09 |
| | | 84 | Ast | 3,50 | 1,14 |
| <i>Kaçınma</i> | 6 | 16 | Yönetici | 3,77 | 0,91 |
| | | 84 | Ast | 3,64 | 1,02 |
| <i>Uzlaşma</i> | 4 | 16 | Yönetici | 3,86 | 0,79 |
| | | 84 | Ast | 3,73 | 1,03 |

Tablo 4: Astların, Yöneticilerinin İletişim Tarzını Algılama Şekli ve Yöneticiler Tarafından Tercih Edilen Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki

| <i>Korelasyon</i> | | <i>Değerlendirici - Motive Edici İletişim</i> | <i>Tümleştirme</i> |
|---|----------|---|--------------------|
| <i>Değerlendirici - Motive Edici İletişim</i> | r | 1 | 0,013 |
| | P | | 0,962 |
| | N | 84 | 16 |

Tablo 4’de astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ve yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetim stili ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren korelasyon sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında astların, yöneticilerine ilişkin olarak ortaya koydukları “değerlendirici - motive edici iletişim tarzı” ile yöneticilerin, astları arasındaki muhtemel çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim stili olan “tümleştirme stili”

arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=0,013$; $p=0,962>0,05$). Bu sonuca göre yöneticilerin, örgüt içerisindeki çatışma durumlarını ortadan kaldırmada astlarının kendileri hakkındaki iletişim tarzı algılamalarından ziyade, kendi algılamaları yoluyla uygun çatışma yönetim stilini benimsedikleri söylenebilir.

IV. Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın ilk aşamasında, “Astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli hangisidir?” sorusuna cevap aranmıştır. Yöneticilerin iletişim tarzı, “değerlendirici - motive edici” iletişim tarzı olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, “Yöneticilerin ve astların örgüt içerisinde tercih ettikleri çatışma yönetim stili hangisidir?” sorusuna cevap aranmıştır. Hem yöneticiler hem de astlar tarafından çoğunlukla “tümleştirme” stilini tercih ettikleri görülmüştür.

Araştırmanın son aşamasında ise, “Astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile yöneticilerin tercih ettiği çatışma yönetim stili arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla yapılan korelasyon analizi sonucunda; astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli (değerlendirici - motive edici iletişim tarzı) ile yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetim stili (tümleştirme) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yukarıdaki sonuçlar ışığında genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, değerlendirici - motive edici iletişim tarzı ile yöneticilerin, astları arasında ayırım gözetmeden, farklılıkları zenginliğe dönüştürme ve örgütün başarısı için astlarını çeşitli şekillerde motive etme çabasında oldukları söylenebilir.

Her iki tarafın da çatışmayı yönetmede çoğunlukla tümleştirme stilini tercih etmeleri, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çeşitli anlaşmazlık ve uyuşmazlıkları etkin ve verimli bir şekilde yöneterek, bu olumsuz gibi görünen durumlardan çeşitli kazançlar sağlamak için karşılıklı anlayış, bilgi paylaşımı gibi yaratıcı çözüm yolları bulmaya çabaladıklarını göstermektedir.

Değerlendirici - motive edici iletişim tarzı ve tümleştirme stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış olması; yöneticilerin çatışma yönetim stilini belirlerken, örgütsel iletişimden yeterince faydalanmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Hem yöneticiler hem de astlar, örgütsel iletişimin önemini yeterince kavramalı ve örgüt içerisinde meydana gelebilecek çeşitli anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların üstesinden gelmek için örgütsel iletişimden faydalanmalıdır.

Böyle araştırmaların farklı sektörlerde de yapılmasıyla, hem çalışanların daha etkin ve verimli iş görmelerini sağlamak, hem de belirlenen örgütsel amaçlara daha kolay ulaşabilmek gibi olumlu sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2000). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akın, M. (1998). "İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). Bilimsel Araştırmaya Giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aslan, E. (2002). Çatışma Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşçıoğlu, V. (2007). "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması". Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (7), ss.1-30.
- Barutçugil, İ. (1989). Turizm İşletmeciliği (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, S. (2003). "İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cüceloğlu, D. (1987). İnsan İnsana. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Demirkaya, G. (2003). "İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Yönetici ve Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumlara İlişkin Algıları (Bolu İl Örneği)". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dicle, Ü. (1974). Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme. Ankara: MPM Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Yahya F. (1996). İşletme Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dökmen, Ü. (2005). İletişim Çatışmaları ve Empati (33. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2004). Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M. (2003). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Gross, M. A., Guerrero L. K. (2000). "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles". *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (1998). "Organizational Behaviour". Texas: South-Western College Publishing.
- Ivancevich, G. ve Donnelly K. (2003). "Organizations Behavior, Structure, Processes". United States: Mcgraw-Hill Comp.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (8. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (8. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği (9.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, S. (1994). "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik". *Verimlilik Dergisi*, (14), 1, ss. 77-94.
- Luthans, F. (1992). "Organizational Behavior". New York: Hill International.
- Paksoy, M. ve diğerleri. (2001). *Örgütsel İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Polat, S. ve Arslan, H. (2004). "Yüksek Öğretim Örgütlerinde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10(39), ss. 430-457.
- Rahim, A., Clement, P. (2002). "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries". *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.
- Rahim, M. A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal Of Conflict Management*. 13 (3), 206-235.
- Robbins, S. (2005). "Organizational Behavior". New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Şimşek, S. (1999). *Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şahan, İ. (2006). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A., Emimi, F. ve Ünsal, Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, Sayı: 15, ss. 553-568.

Tekkanat, D. (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzi, A. (2004). İletişim ve Sosyal Etkileşim (2. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Thomas, Kenneth W. (1992). “Conflict And Conflict Management: Reflections and Update”. Journal of Organizational Behavior, 13 (3), 265-274.

Türkmen, İ. (2000). Etkin İletişim Modeli: Yöneticiler İçin. Ankara: MPM Yayınları.

Üngören, E. (2008). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(5), ss. 880-909.

Yeniçeri, Ö. (1993). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon ve Davranışı. Ankara: Tutubay Yayıncılık.

Yürür, Ş. (2009). “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (10)1, ss. 23-42.