



The relationship between the school administrators' anger control and stress coping methods and their conflict management style

Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki

Bülent Gündüz¹
Binali Tunç²
Yusuf İnandı³

Abstract

The purpose of this study is to determine the school administrators' approaches of stress coping and anger control that what extent predicted their conflict-management styles. For this purpose, three different scales those are "Organizational Conflict Management Scale", "The State-Trait Anger Scale" and "Stress Coping Style Scale" were applied to the 279 school administrators who work in the province of Mersin. The results show that administrators' anger control and stress coping approaches is significantly associated with and predicted the conflict management styles. Administrators' anger control level is significant predictor of "integration" style, and emotion-focused stress management is significant predictors of "compromises", "domination" and "avoidance" styles. However, problem-focused (positive) and emotion-focused (negative) approaches are significant predictors of the "compromise" style. Administrators who uses integration style has low levels of anger and can control their anger. Administrators who tend to emotion-focused to stress cope uses compromise, avoidance, and domination styles. However, the administrators

Özet

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin öfke düzeyleri ve stresle başa çıkma kullandıkları yöntemlerin, çatışmaları çözme stillerini ne düzeyde yordadığını belirlemektir. Bu amaçla Mersin ilinde görev yapan 279 okul yöneticisine, "Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği", "Durumluk-Sürekli Öfke Ölçeği" ve "Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği" olmak üzere üç ayrı ölçek uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, yöneticilerin stresle başa çıkma ve öfke kontrolü yaklaşımlarının, çatışmaları yönetme stilleriyle ilişkili olduğunu ve bu stilleri anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Yöneticilerin öfke kontrolü, "bütünleştirme" stilini; stresle duygu odaklı başa çıkmaları ise "ödün verme", "hükmetme" ve "kaçınma" stillerini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Yine stresle problem odaklı (pozitif) ve duygu odaklı (negatif) baş etme yaklaşımları birlikte "uzlaşma" stilini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bütünleştirme stilini kullanan yöneticilerin sürekli öfke düzeyleri düşmekte ve öfkelerini daha fazla kontrol etmektedirler. Ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullanan yöneticiler ise stresle duygu odaklı başa çıkma eğilimindedirler.

¹ Yrd. Doç. Dr. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, bgunduz27@gmail.com

² Yrd. Doç. Dr. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, tunc75@gmail.com

³ Yrd. Doç. Dr. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, inandiyusuf@gmail.com

who tend to emotion-focused and problem-focused to stress cope use consensus style.

Yine uzlaşma stilini uygulayan yöneticiler, stresle problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımlarını birlikte kullanmaktadırlar.

Keywords: Conflict management style, anger control, stress coping, school administrators

Anahtar Sözcükler: Çatışma yönetimi stilleri, öfke kontrolü, stresle başa çıkma, okul yöneticisi

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

Günümüz yaşamı çatışma, stres ve öfke olgularıyla birlikte anılır olmuştur. Gerek sosyal gerekse çalışma yaşamının niteliği, büyük ölçüde bu olgularla nasıl yaşandığına bağlı hale gelmiştir. Daha önceleri çatışma, stres ve öfkeden kaçınma yönünde çözümler üretilmeye çalışılmasına karşın, giderek bu olgulardan kaçılmayacağı kabulü yaygınlaşmaktadır. Kaçınmak yerine çatışmanın, stresin ve öfkenin yönetimi üzerinde durulmaktadır.

Eğitim alanı çatışma, stres ve öfkenin yaygın gözlemlendiği alanlardan biridir. Okullarda çatışmanın olağan bir durum olduğu yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerce kanıksanmıştır. Çatışmaların engellenmesi yerine çatışmaların, çatışan tarafların lehine nasıl sonuçlandırılacağı konusu daha fazla gündeme gelmektedir. Farklı okullarda benzer çatışma durumlarına farklı çözümler üretildiği gözlenmektedir. Okulların koşulları kadar yöneticilerin kişilik yapısı, kültürü, deneyimi gibi çok sayıda değişken etkili olabilmektedir. Yöneticilerin kişisel yaklaşımlarında belirleyici özelliklerden biri de stres ve öfkeyle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerdir. Bazı yöneticiler çatışma durumlarında öfkeyle karşılık verirken bazıları diyalog yolunu seçebilmektedir.

Çatışma durumlarının yarattığı stres ve öfke durumlarının yönetilme stili, hızla değişen ve karmaşıklaşan günümüz örgütsel koşullarında bir kat daha önemli hale gelmektedir. Çatışmalar yöneticilerin ve öğretmenlerin zamanlarını alarak onların verimli çalışmalarını sınırlandırabilmektedir. Okullarda etkili çatışma yönetimi sayesinde, yöneticiler akademik konulara daha fazla zaman ayırabilirler. Bu bakımdan çatışmaların stres ve öfke düzeyini fazla yükseltmeden yönetilmesi önemli görülebilir. Türkçe alanyazında çatışma, stres ve öfke konuları ayrı ayrı veya farklı değişkenlerle ilişkileri bakımından ele alınmaktadır. Örgütsel çatışma olgusunu ilk defa Türkçe alanyazında gündeme getirenlerden biri Gümüşeli'dir. Gümüşeli (1994) çalışmasında ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle çatışmalarını yönetme biçimlerini incelemiştir. Yine son dönemlerde okullarda yöneticilerin çatışma durumlarını çözme stillerini ele alan akademik çalışmalar (Balay, 2006; Erol, 2009; Karcıoğlu & Kahya, 2011; Oğuz, 2007; Öztay, 2008; Sözen, 2002; Şahin, 2007; Yaman & Türker, 2011; Yıldırım, 2003) giderek artmaktadır. Konuyla ilgili alanyazında, çatışma yönetimi stillerinin, stres ve öfke kontrolü ile ilişkisini ortaya koyabilecek çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu çalışma ile yöneticilerin örgütsel çatışmaları çözme stilleri ile stres ve öfke düzeylerinin ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Örgütsel Çatışma

Tarih boyunca çatışma konusu insanların gündeminde olmasına karşın, yönetim bilimi çerçevesinde ele alınması ise görece yenidir. Çatışma günümüz örgütsel yapılanmasında kaçınılabilecek bir olgu değildir. Yöneticilerin başarısında çatışmaları belirlemek, tanımlamak ve yönetmek temel belirleyici olmaktadır (Zikman, 1992).

Çatışma kavramının tanımı konusunda genel bir kabul bulunmamaktadır. Çatışma kavramı, büyük ölçüde çatışmanın kaynakları üzerinden tartışılmaktadır. Rahim (2011) örgütsel çatışmayı, yetersizlik, görüş farklılığı ve uyum sorunu gibi sosyal bileşenler arasında meydana gelen etkileşimsel bir süreç olarak görmektedir. Buna göre çatışma, birden fazla insanın bir araya gelmesi sonucunda oluşan etkileşimden doğan bir olgudur. Bu bakışta çatışmalar insanlar arasındaki farklı tutumlar, duygular, değerler, inançlar ve becerilerden olduğu kadar kaynaklar veya olaylarda eşit konumda olmamaktan da kaynaklanabilir. Zikman (1992) çatışmaların, ilgilerin, yapısal durumların, değerlerin, ilişkilerin ve verilerin farklılığından kaynaklandığını belirtir. Benzer olarak Pendharkar (1995) çatışma olgusunu, bireyler veya gruplar arasındaki karşıtlıklar veya uyumsuzlukların bir sonucu olarak ifade etmektedir. Ghaffar (2010) ise farklı bir perspektiften bireyler arasındaki farklılıkların dışında, bireyler arasında fikirbirliğinin de çatışmalara yol açabildiğini belirtir. Tüm bu açıklamalar birleştirildiğinde, çatışmanın insani bir olgu olduğu, çatışmasız bir yaşamın olamayacağı söylenebilir.

Geçmişte örgütsel ortamlarda gerilimi ve tansiyonu düşürmek amaçlanırken günümüz örgütlerinde harmoni (uyum) yerine, problemlerin anlaşılması ve çözümünde etkili bir süreç geliştirmek amaçlanmaktadır (Rahim, 2011). Bu bakımdan insanlar arasındaki farklılıklar bir sorun olmak yerine bir üstünlük olarak görülmektedir. Edmonson, Combs & Haris (2008) insanlar arasındaki farklılıkların, insanların daha iyiye ulaşabilmelerinde bir fırsat olduğunu belirtmektedirler. İnsanlar aynı düşündüklerinde aslında orada yalnız bir düşünen vardır ve bu da ilerlemenin durması demektir. Bu bakımdan farklılıklar, ilerlemenin kaynağı olarak değerlendirilmelidir. Ghaffar (2010) çatışmaların yıkıcı veya yapıcı olmasından çok, yönetilme stiline pozitif veya negatif sonuçlar doğurduğunu belirtir. Rahim (2011) örgütlerde işlevsel çatışmanın yenilik, yaratıcılık ve değişimi destekleyebileceğini, karar verme sürecini geliştirebileceğini, problemlere alternatif çözümler üretilabileceğini, yaygın problemlere sinerjik çözümler bulunmasını sağlayabileceğini belirtir. Diğer yandan işlevsel yönetilmeyen çatışmalar iş stresine, tükenmişliğe, doyumsuzluğa yol açabileceği gibi, bireyler arasındaki iletişim ve ilişkilere zarar verebilir, güvensizlik ve şüphe iklimi geliştirebilir, örgütsel adanma ve sadakati düşürebilir.

Daha ileri düzeyde örgütsel çatışmanın kontrol edilmemesi, örgütsel ayrışmaya yol açabilecek bir tehdit haline gelebilir.

Örgütsel Çatışmayı Yönetme Stilleri

Çatışmalarla yaşamak ve çatışmaları yapıcı biçimde çözmek, eğitim yöneticiliğinde önemli bir konudur. Zikman (1992) geleneksel örgütsel kültürde çatışmaların 'kazanan her şeyi alır' stratejisiyle yönetilmesinin, çatışmaların süreklileşmesine ve derinleşmesine yol açtığını belirtmektedir. Ancak yeni yönetim anlayışlarında çatışmaların engellenmesi yerine tüm taraflar açısından etkili yönetilmesinin daha uygun olacağı kabul edilmektedir (Benfari, 1999; Crawford & Bodine, 1996; Edmonson, Combs & Haris, 2008; Ghaffar, 2010; Pendharkar, 1995; Rahim, 2011). Son dönemlerde çatışmaların örgüt bileşenlerinin tümünün görüşleri ve çabalarıyla sürece dâhil olabilecekleri bir örgütsel sistem ve işleyişle etkili yönetilebileceği kabulü yaygınlaşmaktadır. Çatışmayı yönetme konusunda kurumsal bir plan, ilkeler, kültür, program ve amaçlar oluşturulmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Böylece okul bileşenleri birbirlerini destekleyerek daha fazla davranış geliştirebileceklerdir. Çatışmaların etkili yönetiminin, sorunların çözümünü kolaylaştıracağı, yönetim, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki gerilimi azaltacağı, ilişkileri geliştireceği belirtilmektedir.

Yöneticilerin çatışma durumlarına yaklaşımı farklı olabilmektedir. Bu yaklaşımlar, kişilik, yetişme, toplumsal kültür, örgütsel kültür ve geçmiş deneyimlerin bileşimiyle oluşmaktadır (Benfari, 1999; Rahim, 2011; Zikman, 1992). Fleetwood (1987), yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzlarını belirleyen temel noktanın, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harcadığı çaba olduğunu belirtir. Morris vd. (1998) çatışmayı yönetme stillerini toplumsal kültür temelinde ele almışlardır. Toplumsal kültürün bireysel ve kolektif olmasına bağlı olarak, çatışma yönetiminin farklılaştığını belirtmektedirler. Örneğin Amerika ve Avrupa'da daha çok bireysel yarışmacı bir tarz benimsenirken Güney Amerika, Ortadoğu ve Uzakdoğu bölgelerinde daha çok kolektif bir tutum sergilenmektedir. Rahim (2011) ise çatışmayı yönetmede işbirlikçi (cooperative) veya rekabetçi (competitive) stillerin benimsenmesini toplumsal kültür yerine, bireysel özellikler temelinde ele alır. İşbirlikçi tarzda, çatışma tarafların birlikte kazanması yönünde yönetilirken, rekabetçi yönetimde bir taraf kazanırken diğer taraf kaybeden konumundadır.

Zikman (1992) bireylerarası çatışmaları yönetme stillerini genel olarak pasif ve agresif yönelimli olmak üzere ikili sınıflandırır. Pasif stilde, çatışmanın kabul edilmemesi, kaçınma ve ödün verme sözkonusudur. Agresif stilde ise karşı tarafı baskı altına alma çabası sözkonusudur. Agresif yönetme yaratıcılığın düşmesine, kararlara düşük düzeyde katılım ve gelecekteki önceliklerin ihmal

edilmesine yol açabilir. Bir tarafın 'kazanma' isteğinde olması, diğer tarafın da işbirliğinden kaçınması ve varolan konumunu savunmaya geçmesiyle sonuçlanmaktadır.

Crawford & Bodine (1996) çatışmaları yönetme stillerini, görüşme, arabuluculuk ve konsensüs karar verme üzere üçlü sınıflandırmaktadırlar. Ancak alanyazında en yaygın kullanılan (Karip, 2003; Rahim, 2011; Zikman, 1992) çatışmayı yönetme stilleri beşli sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada da kabul edilen sınıflandırmayı Follett (1940, akt: Zikman, 1992) yapmıştır:

- *Uzlaşma*: Uzlaşma stilinde taraflar tamamen pozisyonlarını korumadıkları gibi, tamamen kaybetmezler de. Kısmen vazgeçme, kısmen elde etmenin sözkonusu olduğu bu stilde, taraflar fedakârlıkta bulunarak, kabul edilebilir bir karar alınmasına (kaybeden-kazanan yok) çalışırlar (Edmonson, Combs & Haris, 2008; Ghaffar, 2010; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001).
- *Bütünleştirme*: Bütünleştirici stilde tarafların işbirliği içinde çözüme katılmaları, sonuçta, kendilerinin ihmal edilecekleri kaygısı yaşamamaları sözkonusudur. Taraflar yararlarını karşılıklı olarak enüst düzeye çıkarmaya çaba gösterirler (Zikman, 1992). Bu stilde bireyin, hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001).
- *Kaçınma*: Kaçınma stilinde, çatışma durumunun yok sayılması, görmezden gelinmesi sözkonusudur. Rahim, Antonioni & Psenicka (2001) kaçınma stilinde, çatışan tarafların ilgi ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği, iki tarafın da kaybettiği (kaybet-kaybet) bir sonuç sözkonusu olduğunu belirtmektedirler. Zikman (1992) çatışmanın görmezden gelinmesinin, örgütte tansiyonun yükselmesine yol açarak, gizli düşmanlığa ve güvensizliğe yol açabileceğini belirtmektedir.
- *Hükmetme*: Çatışan taraflardan birinin kazandığı, diğerinin kaybettiği (kazan-kaybet) çatışma çözme stratejisidir (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). Hükmetme stratejisinde kısa sürede bir taraf kazanıp sorun çözülüyor gibi görünse de kaybeden taraf(lar)daki kaybetme duygusu ve 'bitirilmemiş işler' uzun dönemde kişisel ve kurumsal dinamikleri olumsuz etkileyebilmektedir.
- *Ödün Verme*: Ödün verme stratejisi, hükmetmenin tersi olup taraflardan birisinin ihtiyaçlarından ödün vermesi sonucu kaybetmesi ve buna bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını (kaybet-kazan) sağlamasıdır (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). Ödün verme, çatışmanın istenmeyen bir tarzda sonuçlanması ve bileşenlerin doğru olmayan bir çözüm üretmesine yol açabilir. Birçok yönetici ise ödün vermenin taraflar açısından enuygun yöntem olduğunu belirtmektedir (Zikman, 1992).

Çatışmanın Yol Açtığı Duygular

Bu çalışmada, çalışma yaşamındaki çatışma durumlarının yarattığı duygusal sonuçlar “stres” ve “öfke” ile sınırlandırılmıştır.

Stres: Benfari (1999) 1990’ların stres çağı olduğunu ve örgütsel yaşamın bunda büyük payının olduğunu belirtir. Örgütsel stres işin karakteristiklerinden, roller, yönetim ve iş arkadaşları ilişkilerinden, kariyer geliştirme sürecindeki güçlüklerden, örgütsel kültür ve normlardan, örgütsel ve bireysel yaşam arasındaki uyumsuzlıklardan kaynaklanabilmektedir.

Stresin bireysel, toplumsal ve ekonomik yönden önemli yansımaları olmaktadır. McCain & Smith’e (1994) göre, dünyada stresin neden olduğu hastalıklar, kazalar, iş günü kaybı ve madde kullanımından dolayı yılda milyarlarca dolarlık ekonomik kayıp meydana gelmektedir. Bireylerde ise stresin yansımaları ve bunlarla başa çıkma tarzları, bireyin düşünce yapısına, duyarlık düzeyine, psikolojik durumuna ve gereksinimlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Stresli durumlarda gösterilen sorun odaklı ya da duygulanım odaklı başa çıkma yöntemlerinin şekli, sıklığı ve yoğunluğu hormonal dengeyi, dolayısı ile sağlığı etkilemektedir. Uzun süre yoğun biçimde kullanılan ve probleme yönelik sorun çözme-başetme yöntemlerini engelleyen başa çıkma stratejilerinin somatik sağlık üzerine olumsuz etkileri olmaktadır. Bireyin algıladığı tehdit üzerinde sağladığı kişisel kontrol, benlik saygısı, yeterli inancı ve otonomi duygusunda artış sağlamaktadır. Kontrolsüz veya yetersiz kontrol durumlarında yardım alamamaya bağlı olarak anksiyete, depresyon ya da somatik şikâyetler vb. stres tepkileri artmakta, acizlik, monotonluk ve motivasyonda azalma görülebilmektedir (Bailey & Clarke, 1991; Folkman & Lazarus, 1985).

Psikolojik açıdan stresle başa çıkma, stresi azaltma, tolere etme, kişisel ve kişilerarası problemleri çözme sürecini yönetme olarak ele alınabilir. Folkman (1984) stresle başa çıkmada, stres faktörlerinin uyandırdığı duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime karşı koyma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkilerin bütününe vurgu yapar. Alanyazında stresle başa çıkma temel iki kategoride ele alınır (Folkman vd., 1986): Problem odaklı başa çıkma ve duygu odaklı başa çıkma. Problem odaklı davranışlar; durumu değiştirmeye yönelik aktif, mantıklı, serinkanlı, bilinçli çabaları içerirken, duygulara yönelik yaklaşımlar; uzaklaşma, kendini kontrol etme, sosyal destek arama ve kabullenmeyi içermektedir. Diğer bir deyişle kişinin bir ya da bir kaç durumla başa çıkma tarzı, stresli olaylarla genel olarak başa çıkma tarzının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışmalar, problem odaklı başa çıkma davranışı sergileyenlerde tükenmişliğin azaldığını (Gündüz, 2000; Liana, Inga & Kristaps, 2011; Sasaki vd., 2009; Wallace & Lee, 2010),

olumsuz başa çıkma yöntemlerini kullananlarda ise işdoyumunun azaldığını (Chung, Shu & Tung, 2009) göstermektedir.

Öfke: Çatışma sonucunda ortaya çıkan duygulardan biri de öfkedir. Her yaş grubunda veya kültürde öfke duygusunun gözlenmesi, öfkenin evrenselliğini gösterir. Öfke hali hafif bir kızgınlıktan, rahatsız edici boyuttaki şiddetli duygulara kadar bir düzlemde yaşanabilir (Robins, 2000). Bu belirlemeye göre öfke, bir yanı bilişsel süreçlere, bir yanı fiziksel tepkilere dayanan ruhsal bir durumdur (Robin & Novaco, 1999). Öfke ve saldırganlık birbiriyle yakın ilişkili olmasına karşın önemli farklılıklar içerirler. Öfke bir duyguyu ifade ederken, saldırganlık, davranışı ifade etmektedir (DiGiuseppe & Tafrate, 2007).

Spielberg (akt: Ak, 1994) öfkeyi, durumluk ve sürekli öfke olarak ikili ele almıştır. Durumluk öfke, amaca yönelmiş davranışın engellenmesi veya haksızlık algılaması karşısında, gerginlik, kızgınlık, sinirlilik, hiddet gibi sübjektif duyumsamaların şiddetini yansıtır. Sürekli öfke ise, durumsal öfkenin sıklıkla yaşandığını ifade eden bir kavramdır. Bu çalışmada yöneticilerin öfke duygusu, sürekli öfke ve öfke kontrolü çerçevesinde ele alınmıştır.

Örgütlerde yöneticiler öfkeden kaçınma ve onu yönetme konusunda etkisiz kalabilmektedirler. Bu durum, yöneticinin liderlik stili, kurum kültürü, hiyerarşik yapı, çalışanlara esnek davranmama ve öfkeyle başa çıkmadaki yetersizlikleri gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Örgüt içinde çatışmalar, tarafların ihtiyaçlarını gözetecek şekilde çözümlenmediğinde, bu durumdan zarar gördüğünü düşünen çalışanlarda öfke gibi duygular gelişebilecektir (Allcorn, 1994). Engellenme kişinin istek ve arzularının giderilemediği durumlarda ortaya çıkar. Buna göre öfke, kişisel yaşantılardaki başarısızlıkla yakın ilişkili bir kavramdır (Besharat & Shahidi, 2010).

Normal seviyede ve iyi yönetilebilen öfke, kişilerarası etkileşimi geliştirebilirken, yüksek düzeyli öfke ve stresin etkili şekilde yönetilememesi yıkıcı davranışlara, sağlık sorunlarına ve iyilik halinin bozulmasına neden olabilmektedir (Balkaya & Şahin, 2003; Baltaş & Baltaş, 1997; Rice vd., 2008; Robin & Novaco, 1999). Bu bakımdan, okul yöneticilerinin öfkelerini yönetme biçimleri de doğrudan kurumsal ve kişilerarası ilişkileri etkileyebilecek önemli bir değişken olarak değerlendirilebilir. Bu belirlemeden hareketle araştırmada, okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımlarının, okullarında karşılaştıkları çatışmaları çözme stilleriyle ilişkisini belirlemek amaçlanmaktadır.

Yöntem

Okul yöneticilerinin öfke durumları ve stresle başa çıkma yaklaşımlarını kullandıkları yaklaşımların çatışmayı çözme stillerini ne düzeyde yordadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, varolan durumu incelediğinden betimsel ve ilişkisel (Büyüköztürk vd., 2009; Erkuş, 2005; Karasar, 2002), bir çalışmadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Mersin ilindeki devlet okulu yöneticilerine yönelik düzenlenen bir eğitim çalışmasına katılan okul yöneticileri ve yardımcıları oluşturmaktadır. 2011-2012 yılında Mersin merkez ve ilçelerinde 900 yönetici görev yapmaktadır. Ancak yöneticilerin tamamının eğitime katılamaması ve bazılarının okullarındaki öğretmenleri temsilci olarak göndermeleri nedeniyle 279 okul yöneticisinden uygun ölçme aracı dönüşü sağlanabilmiştir. Ölçeklerin uygulanması araştırmacılar tarafından, yetkililerden izin alınarak gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama araçları

Araştırmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetme stillerini belirlemek üzere, Rahim (1983, akt: Neiderauer, 2006) tarafından geliştirilmiş (Organisational Conflict Inventory-II) ve Neiderauer (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış, “Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Yöneticilerin öfke durumlarını belirlemek üzere “Durumluk-Sürekli Öfke Ölçeği” ve stresle başa çıkma yaklaşımlarını belirlemek üzere “Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği” uygulanmıştır.

Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÖÇYÖ): Ölçeğin Türkçe uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Neiderauer (2006), tarafından yapılmıştır. ÖÇYÖ, beşli likert tipine uygun olan beş alt boyuttaki 28 maddeden oluşmaktadır. Boyutlar; bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınmadır. Alt boyutlardan alınan puanlar yükseldikçe, yöneticilerin ilgili çatışma çözme stilini daha fazla benimsediği kabul edilmektedir.

Durumluk-Sürekli Öfke Ölçeği (DSÖÖ): Spielberger’in (1983, akt: Ak, 1994) geliştirmiş olduğu ölçeğin Türkçe uyarlama geçerlik ve güvenilirlik çalışması Ak (1994) tarafından yapılmıştır. Dörtlü Likert tipi 34 maddeden oluşan DSÖÖ’den toplam puan elde edilememektedir. Ölçekte yer alan 10 madde “sürekli” öfkeyi, 8 madde “kontrol altına alınmış” öfkeyi (öfke/kontrol), 8 madde “dışavurulan” öfkeyi (öfke/dışa) ve 8 madde ise “bastırılmış/içte tutulan” öfkeyi (öfke/içte) ölçmektedir. Araştırma kapsamında ölçeğin “Sürekli Öfke” ve “Öfke Kontrol” boyutlarına ilişkin puanlar değerlendirilmeye alınmıştır. Sürekli öfke boyutundan alınan yüksek puan, öfke düzeyinin yüksek

olduğunu; Öfke kontrol boyutundan alınan yüksek puan, öfkenin kontrol edilebildiğini göstermektedir.

Ölçeğin güvenirlik çalışmaları kapsamında iç tutarlık katsayıları “sürekli öfke” boyutu için .79; “kontrol altına alınmış öfke” boyutu için .84; “dışavurulmuş öfke” boyutu için .78 ve “bastırılmış/içte tutulan” boyutu için ise .62 olarak hesaplanmıştır. Geçerlik çalışmalarına göre Sürekli Kaygı, Depresif Sıfatlar Listesi ile ve Öfke Envanteri ile korelasyonları .01 ve .001 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca Sürekli Öfke ve Öfke Dışavurum Ölçeği ters ve yüksek düzeyde ilişkilidir. Yapı geçerliğini test etmek için varimax dik döndürme tekniği ile yapılan analizlere göre ölçeğin faktör yapısı orijinal ölçeğin faktör yapısını yansıtmaktadır (Savaşır & Şahin, 1997).

Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ): Folkman ve Lazarus (1980, akt: Şahin & Durak, 1995) tarafından geliştirilen ölçeğin kısaltması ve Türkçe uyarlaması Şahin & Durak (1995) tarafından yapılmıştır. Üç farklı örneklem kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre, ölçek, “Problem Odaklı/Aktif” ve “Duygu Odaklı/Pasif” tarzlar şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kendi içinde de “Kendine Güvenli Yaklaşım (7 Madde), İyimser Yaklaşım (5 Madde), Sosyal Desteğe Başvurma (4 madde), Çaresiz Yaklaşım (8 Madde) ve Boyuneğici Yaklaşım (6 Madde)” şeklinde beş boyuta ayrıştırılabilmektedir. Güvenirlik katsayıları .45 ile .80 arasında değişen alt ölçeklerden alınan puanların yüksek oluşu, stresle başa çıkmada o alt ölçekteki yaklaşımın daha çok kullanıldığını göstermektedir. Problem Odaklı/Aktif Yaklaşım (Kendine Güvenli Yaklaşım, İyimser Yaklaşım ve Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımı) alt ölçeğinden alınan puanın yüksek olması, stresle başa çıkmada bireyin etkili olduğunu; Duygu Odaklı/Pasif Yaklaşım (Çaresiz Yaklaşım ve Boyun Eğici Yaklaşım) alt ölçeğinden alınan puanların yüksek olması, stresle başa çıkmada bireyin etkisiz kaldığını ifade etmektedir (Şahin & Durak, 1995).

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinin öfke durumları ve stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerin, çatışmayı yönetmede kullandıkları stiller ile ilişkisinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yine okul yöneticilerinin öfke durumları ve stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerin, çatışmayı yönetmede kullandıkları stilleri yordama derecesini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Burada yöneticilerin stresle başa çıkmada kullandıkları yaklaşımlar ve öfke durumları ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Bunu,

yöneticilerin stresle başa çıkma yaklaşımları ve öfke durumlarının, onların çatışma yönetme stillerini yordama düzeylerine ilişkin regresyon analizi sonuçları izlemektedir.

Tablo 1 Yöneticilerin Çatışmaları Çözme Stilleri ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları ve Öfke Durumları Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ort	Ss
Bütünleştirme	1									4,31	,41
Ödün Verme	.25**	1								3,36	,39
Hükmetme	-.06	.24**	1							2,93	,66
Kaçınma	.13*	.25**	.26**	1						3,24	,50
Uzlaşma	.42**	.40**	.09	.29**	1					3,81	,49
Sürekli Öfke	-.12*	.10	.22**	.16**	-.04	1				1,90	,45
Öfke Kontrolü	.26**	.05	-.14*	-.06	.07	-.45**	1			3,09	,51
Problem Odaklı Başa Çıkma	.90	.05	-.10	.02	.20**	-.16**	.20**	1		8,39	,90
Duygu Odaklı Başa Çıkma	.003	.28**	.23**	.22**	.20**	.22**	-.005	-.03	1	4,56	,65

**p<0.01, *p<0.05

Tablo 1'e göre, yöneticilerin bütünleştirme boyutu puanları, sürekli öfke ile negatif yönde ($r = -.12$, $p < 0.05$) ve öfke kontrolü ile pozitif yönde ($r = .26$, $p < 0.01$) anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Ödün verme boyutu puanları, stresle duygu odaklı başa çıkma ile pozitif yönde ($r = .28$, $p < 0.01$) anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Hükmetme boyutu puanları, duygu odaklı başa çıkma ($r = .23$, $p < 0.01$) ve sürekli öfke ($r = .22$, $p < 0.01$) ile pozitif yönde; öfke kontrolü ile negatif yönde ($r = -.14$, $p < 0.05$) anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Kaçınma boyutu puanları, duygu odaklı başa çıkma ($r = .22$, $p < 0.01$) ve sürekli öfke ($r = .16$, $p < 0.01$) ile pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Uzlaşma boyutu puanları, problem odaklı başa çıkma ($r = .20$, $p < 0.01$) ve duygu odaklı başa çıkma ($r = .20$, $p < 0.01$) ile pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Tablo 2’de yöneticilerin, sürekli öfke, öfke kontrolü, stresle problem odaklı başa çıkma yaklaşımı ve stresle duygu odaklı başa çıkma yaklaşımı puanlarının, çatışmayı çözme stillerini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 2 Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları ve Öfke Durumları Puanlarının, Çatışmayı Yönetme Stilllerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bütünleştirme				Ödün Verme				Hükmetme				Kaçınma				Uzlaşma			
	B	SH	β	T	B	SH	β	T	B	SH	β	T	B	SH	β	T	B	SH	β	T
Sabit	3.550	.337		10.539	2.127	.319		6.664	2.275	.533		4.265	2.162	.413		5.235	2.313	.401		5.763
Sürekli Öfke	-.004	.062	- .004	-.059	.074	.059	.085	1.262	.193	.098	.132	1.960	.128	.076	.115	1.688	-.059	.074	- .054	-.799
Öfke Kontrolü	.209	.054	.259	3.889	.065	.051	.084	1.275	-.074	.085	- .058	-.875	-.019	.066	- .020	-.293	.007	.064	.008	.115
Problem Odaklı Başa Çıkma	.008	.013	.036	.594	.011	.012	.050	.850	-.022	.021	- .063	- 1.061	.012	.016	.043	.717	.051	.016	.195	3,281
Duygu Odaklı Başa Çıkma	.000	.038	.001	.012	.159	.036	.263	4.410	.195	.060	.194	3.246	.156	.047	.202	3.343	.163	.045	.215	3,597
	R= .270		R ² = .073		R= .299		R ² = .089		R= .292		R ² = .085		R= .257		R ² = .066		R= .290		R ² = .084	
	F(4-274)= 5.353		P<.000		F(4-274)= 6.670		P<.000		F(4-274)= 6.337		P<.000		F(4-274)= 4.810		P<.001		F(4-274)= 6.236		P<.000	

Tablo 2’de yer alan, yöneticilerin stresle başa çıkma yaklaşımları ve öfke durumlarının, çatışmaları yönetme stillerini ne düzeyde yordadığına ilişkin bulgular, çatışmaları yönetme stillerine göre aşağıda verilmektedir.

Bütünleştirme: Yöneticilerin öfke durumları ve stresle başa çıkma yaklaşımları puanları ile çatışma yönetiminin “bütünleştirme” boyutu puanları arasında düşük düzeyde, ancak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (R= .270, R²= .073, p< .000). Buna göre yöneticilerin sürekli öfke ve öfke kontrolü ile problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımları birlikte, bütünleştirme stiline ilişkin varyansın % 7,3’ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin bütünleştirme stili üzerindeki önem sırası şöyledir: Öfke kontrolü, problem odaklı başa çıkma, sürekli öfke ve duygu odaklı başa çıkma. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, öfke

kontrolü boyutu, bütünleştirme stiline önemli (anlamlı) bir yordayıcısıdır. Buna karşın sürekli öfke, problem odaklı başa çıkma ve duygu odaklı başa çıkma boyutlarının, bütünleştirme boyutu üzerinde anlamlı düzeyde etkisi bulunmamaktadır.

Ödün verme: Yöneticilerin öfke durumları ve stresle başa çıkma yaklaşımı puanları ile çatışma yönetiminin “ödün verme” boyutu puanları arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.299$, $R^2=.089$, $p<.000$). Buna göre yöneticilerin sürekli öfke ve öfke kontrolü ile problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımları birlikte, “ödün verme” boyutuna ilişkin varyansın % 9’unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin ödün verme stili üzerindeki önem sırası şöyledir: Duygu odaklı başa çıkma, sürekli öfke, öfke kontrolü ve problem odaklı başa çıkma. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, duygu odaklı başa çıkma boyutu, ödün verme stiline önemli (anlamlı) bir yordayıcısıdır. Buna karşın sürekli öfke, öfke kontrolü ve problem odaklı başa çıkma boyutlarının, ödün verme stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Hükmetme: Yöneticilerin öfke durumları ve stresle başa çıkma yaklaşımı puanları ile “hükmetme” boyutu puanları arasında düşük düzeyde, ancak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.292$, $R^2=.085$, $p<.000$). Buna göre yöneticilerin sürekli öfke ve öfke kontrolü durumları ile problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımları birlikte, “hükmetme” boyutuna ilişkin varyansın % 8,5’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hükmetme stili üzerindeki önem sırası şöyledir: Duygu odaklı başa çıkma, sürekli öfke, problem odaklı başa çıkma ve öfke kontrolü. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, “duygu odaklı başa çıkma” boyutu, hükmetme stiline önemli (anlamlı) bir yordayıcısıdır. Buna karşın sürekli öfke, öfke kontrolü ve problem odaklı başa çıkma yaklaşımlarının, hükmetme stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Kaçınma: Yöneticilerin öfke durumları ve stresle başa çıkma yaklaşımı puanları ile “kaçınma” boyutu puanları arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.257$, $R^2=.066$, $p<.001$). Buna göre yöneticilerin sürekli öfke ve öfke kontrolü durumları ile problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımları birlikte, “kaçınma” stiline ilişkin varyansın % 6,6’sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kaçınma stili üzerindeki önem sırası şöyledir: Duygu odaklı başa çıkma, sürekli öfke, problem odaklı başa çıkma ve

öfke kontrolü. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre “duygu odaklı başa çıkma” boyutu, kaçınma stiline önemli (anlamlı) bir yordayıcıdır. Buna karşın sürekli öfke, öfke kontrolü ve problem odaklı başa çıkma boyutlarının, kaçınma stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Uzlaşma: Yöneticilerin öfke durumları ve stresle başa çıkma yaklaşımı puanları ile “uzlaşma” boyutu puanları arasında düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.290$, $R^2=.084$, $p<.000$). Buna göre yöneticilerin sürekli öfke ve öfke kontrolü durumları ile problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımları birlikte, “uzlaşma” stiline ilişkin varyansın % 8,4’ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin “uzlaşma” stili üzerindeki önem sırası şöyledir: Duygu odaklı başa çıkma, problem odaklı başa çıkma, sürekli öfke ve öfke kontrolü. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, duygu odaklı başa çıkma ve problem odaklı başa çıkma boyutları, uzlaşma stillerinin önemli (anlamlı) bir yordayıcıdır. Buna karşın sürekli öfke ve öfke kontrolü boyutlarının, uzlaşma stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçları, genel olarak stresle başa çıkma ve öfke kontrolü yaklaşımlarının, yöneticilerin çatışmaları yönetme stilleriyle ilişkili olduğunu ve bu stilleri anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçları alanyazında stres ve çatışma olgularının birbirinden ayrılmaz olduğu (Sözen, 2002; Yaman & Türker, 2011) yönündeki kabulle örtüşmektedir. Yöneticilerin öfke kontrolü “bütünleştirme” stiline; stresle duygu odaklı başa çıkma yaklaşımı ise, “ödün verme”, “hükmetme” ve “kaçınma” stillerinin anlamlı bir yordayıcıdır. Yine stresle problem odaklı (pozitif) ve duygu odaklı (negatif) yaklaşımların her ikisinin de pozitif (çatışmada kısmen pozisyonunu koruma) ve negatif (çatışmada pozisyonunu kısmen kaybetme) yönleri olan “uzlaşma” stilini anlamlı düzeyde yordamaları dikkati çekmektedir. Bu anlamda araştırma sonuçları alanyazındaki genel kabullerle örtüşmektedir. Şöyle ki alanyazında çatışmalarda bütünleştirme stiline diğer stillerden daha olumlu olduğu, çatışan tarafların lehine sonuçlanmasına yönelik olduğu (Gümüşeli, 1994; Karip, 2003) kabul edilmektedir. Tarafların bir araya gelerek çatışma durumundan ortak yarar elde edebilmeleri, yöneticilerin öfkelerini kontrol edebilmeleriyle yakından ilgilidir. Yine genel olarak her iki tarafın veya birinin kaybettiği “ödün verme, hükmetme ve kaçınma” stillerinin akılcı bulunmadığı, daha çok duygusal temelde ve öfke düzeyinin yüksek olmasıyla ilişkilendirildiği (Arslantaş & Özkan, 2012; Özmen, Aküzüm & Aküzüm, 2011; Gümüşeli, 1994; Karip, 2003; Oğuz, 2007; Sözen, 2002; Şahin, 2007; Yaman & Türker, 2011; Yıldırım, 2003) gözlenmektedir. Bu

çalışmada da “ödün verme, uzlaşma ve kaçınma” stillerinin, yöneticilerin sürekli öfkeli olmaları ve stresle duygu temelinde başa çıkmaya çalışmalarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin çatışmayı yönetmede bütünleştirme stilini kullanmaları, öfkelerini kontrol etmeleriyle pozitif yönde, sürekli öfkeli olmalarıyla negatif yönde ilişkilidir. Bu bulgular, yöneticilerin, öfkelerini daha fazla kontrol ettikçe ve sürekli öfke düzeyleri düştükçe, bütünleştirme stilini daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle yöneticiler, öfkelerini kontrol ettikçe ve sürekli öfke düzeyleri düştükçe, çatışmaları yönetmede, tarafların işbirliği içinde çözüme katılmalarını ve tarafların hiçbirinin ihmal edilmemesine çalıştıkları anlaşılmaktadır. Zikman (1992) ile Rahim, Antonioni & Psenicka (2001), bütünleştirme stilinin, çatışan tarafların yararlarını karşılıklı olarak enüstü düzeye çıkarmaya yönelik olduğunu, tarafların kendilerinin ve karşı tarafın, ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olduğunu belirtmektedirler. Bu bakımdan çatışma yönetiminde bütünleştirme stilinin kullanılması çatışan tarafların ortak iyiliği açısından önemli görülebilir. Karcioğlu & Kahya'nın da (2011) belirttikleri gibi, yöneticilerin örgütsel çatışmaları örgüt bileşenlerinin lehine sonuçlandırması beklenmektedir. Yöneticilerin örgüt bileşenlerinin yararının artırılmasına yönelik bir çabayı ifade eden bütünleştirme stilini kullanmaları istenen ve beklenen bir durumdur. Çeşitli araştırmalarda bütünleştirme stilinin, yöneticilerce daha fazla kullanılmasının beklendiği ortaya konulmuştur. Sözen (2002) araştırmasında, yöneticilerin, öğretmenlerin beklentileriyle tutarlı olarak, bütünleştirme stilini daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yöneticilerin çatışmaları yönetmede kullandıkları “ödün verme” stili ile stresle başa çıkmada duygu odaklı yaklaşım kullanmaları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre stres durumlarıyla duygu odaklı başa çıkmaya çalışan yöneticilerin, çatışmaları ödün vererek yönetme eğiliminde oldukları söylenebilir. Stres durumlarıyla başa çıkmada duygu odaklı yaklaşımı benimseyen yöneticilerin, çatışmalarda ödün vererek kaybetmesi ve karşı tarafın kazanması (kaybet-kazan) şeklinde bir yönetim yaklaşımı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Ödün verme stili bazı yöneticilerce sıklıkla kullanılmaktadır. Zikman'ın (1992) araştırmasında, yöneticilerin önemli bir bölümünün çatışmaları çözmede bir tarafın kaybetmesi, diğer tarafın kazanması gerektiği yönünde bir yaklaşımı daha uygun buldukları belirlenmiştir. Ancak ödün verme stilinin alanyazında istenir olmadığı yönünde güçlü bir kanaat bulunmaktadır. Rahim, Antonioni & Psenicka (2001) ödün vermenin kısa erimde sorun çözücü gibi görünmesine karşın, çatışmada bir tarafın kaybetmesinin uzun vadede yeniden sorun yaratabildiğini belirtmektedirler. Araştırmada regresyon analizi sonuçları da ödün verme stili üzerinde en fazla “duygu odaklı başa çıkma” yaklaşımının etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulguya göre yöneticiler duygu odaklı yaklaşımı azaltmaları halinde ödün verme stilini de azaltabilecekleri ve çatışma yönetimlerinin daha sağlıklı olabileceği ileri sürülebilir. Erol

(2009) ödün vererek çatışmaların yönetilmesinin öğretmen ve yöneticilerce kabul görmediğini belirlemiştir.

Yöneticiler çatışmaları yönetmede birçok kere otoritelerini kullanarak, bir tarafın kaybetmesi yönünde süreci yönetmektedirler. Hükmetme stilinde çatışmada yönetimin dediğinin olması yani kazanması, karşı tarafın ödün vermesi, yani kaybetmesi sözkonusudur. Araştırmada çatışmaları “hükmetme” stili ile yönetmeyi seçen yöneticilerin, stresle duygu odaklı başa çıkma yaklaşımını da benimsedikleri belirlenmiştir. Sorunlara duygu temelinde yaklaşan yöneticilerin, bu duygu durumundan hareketle çatışmaları da duygu temelinde otoriterliğini göstererek çözüme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Oğuz (2007) araştırmasında yöneticilerin endişe düzeyleri ile hükmetme stilini kullanmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemiştir. Bundan yöneticilerin endişe düzeylerinin artmasının, yöneticileri güç kullanmaya yönlendirdiği anlaşılmaktadır. Hükmetme stilinde kısa erimde bir taraf kazanıp sorun çözülüyor gibi görünse de kaybeden taraf(lar)daki kaybetme duygusu ve ‘bitirilmemiş işler’ uzun dönemde kişisel ve kurumsal dinamikleri olumsuz etkileyebilmektedir. Bu belirlemeyi destekleyen araştırma sonuçları bulunmaktadır. Birçok araştırmada (Arslantaş & Özkan, 2012; Erol, 2009; Özmen, Aküzüm & Aküzüm, 2011) çatışmaların güç ve baskı kullanılarak çözülmeye çalışılmasının, fazla kabul görmediği belirlenmiştir.

Bir başka çatışma yönetim stili de “kaçınma”dır. Yöneticilerin çatışmada “kaçınma” stilini kullanmaları ile stresli durumlarla duygu odaklı başa çıkma yaklaşımını benimsemeleri ve sürekli öfke düzeyleri ile doğru yönlü ilişkilidir. Ancak bu iki faktörden, stresle duygu odaklı başa çıkma yaklaşımı, kaçınma stilinin anlamlı bir yordayıcısıdır. Bu bulgu yöneticilerin, stresli durumlarda duygu temelli başa çıkma yaklaşımlarını benimsemelerinin, çatışmalardan kaçınmaya yönlendirdiğini göstermektedir. Benzer bir sonuca Oğuz (2007) araştırmasında ulaşmıştır. Araştırmada, yöneticilerin strese tolerans düzeyleri ile kaçınma stili uygulamaları arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Kaçınma stilinde, çatışma durumunun yok sayılması, görmezden gelinmesi sözkonusudur. Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001), kaçınma stilinde, çatışan tarafların ilgi ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği, iki tarafın da kaybettiği (kaybet-kaybet) bir sonuç sözkonusu olduğunu belirtmektedirler. Zikman (1992) çatışmanın görmezden gelinmesinin, örgütte tansiyonun yükselmesine yol açarak, gizli düşmanlığa ve güvensizliğe yol açabileceğini belirtmektedir. Bazı durumlarda sorunlardan kaçınmak veya sükûnetin sürmesini istemek uzun dönemde istenmeyen sonuçların doğmasına yol açabilir. Genel olarak kaçınma stili de hükmetme stili gibi kabul gören bir yaklaşım olmamaktadır (Arslantaş & Özkan, 2012; Özmen, Aküzüm & Aküzüm, 2011).

Son olarak yöneticilerin “uzlaşma” stilini kullanmaları ile stresle problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yaklaşımlarının pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre stresli

durumlara, hem akılcı, hem de duygusal yaklaşan yöneticilerin uzlaşma stilini kullanma eğiliminde oldukları söylenebilir. Stresle başa çıkmada birbiriyle çelişik gibi görünen iki yaklaşımın, çatışmayı çözümede uzlaşma stilini benimseme ile ilişkili olması anlamlı bir durumdur. Stresle problem temelli başa çıkma yaklaşımı, büyük ölçüde mantık çerçevesinde, sorunun olabildiğince tarafların lehine çözümlenmesine yöneliktir. Duygu temelli yaklaşım ise kısmen geri adım atma veya attırma şeklinde tarafların duygusal tepkileriyle ilişkilidir. Çatışmaların “uzlaşma” stiliyle çözümlenmesinde de -stresle başa çıkma yaklaşımlarındaki durumla tutarlı olarak- tarafların kısmen pozisyonlarını koruması kısmen de kaybetmesi sözkonusudur. Bu stilde kısmen vazgeçme, kısmen elde etme ile kabul edilebilir bir karar alınması (kaybeden-kazanan yok) sözkonusudur. Uzlaşma stilinin, okul yöneticileri ve öğretmenlerce kabul gördüğü bilinmektedir. Özmen, Aküzüm & Aküzüm (2011) araştırmalarında uzlaşma stilinin en fazla kullanılan stil olduğunu belirlemişlerdir.

Araştırma sonuçları genel olarak yöneticilerin, okullarında meydana gelen çatışmaları yönetme stilleri ile öfke durumları ve stresle başa çıkma yaklaşımları arasındaki anlamlı ilişkiyi göstermektedir. Bu belirlemeden hareketle, yöneticilerin öncelikle bütünleştirme stili, daha sonra uzlaşma stili gibi, çatışan tarafların birlikte kazandıkları stillere öncelik vermelerinin eğitim bileşenleri açısından daha yararlı olacağı söylenebilir. Yöneticilerin çatışmaları akılcı ve çatışan tarafların lehine çözümleri durumunda sağlayabilecekleri yararları da gösteren yönetim seminerleri düzenlenebilir. Yine öfke kontrolü ve stresle başa çıkmada güçlükleri olan yöneticilerin bu durumlarının kendileri ve eğitim bileşenleri açısından olumsuz yönlerinin vurgulandığı seminerlere katılımı sağlanabilir. Böylece kendilerine ilişkin daha gerçekçi değerlendirmeler yapmaları sağlanabilir. Öfke ve stresle baş etmede güçlükleri olan yöneticilere danışmanlık hizmeti verilebilir. Özellikle çatışmalı durumlarda okul psikolojik danışmanlarının sunduğu müşavirlik (danışma) hizmetleri, yöneticilerin nitelikli bir eğitim sunabilmelerinde katkı sağlayabileceği gibi, diğer yandan birey olarak daha doyurucu bir yaşam sürmelerine de katkı sağlayabilecektir.

Kaynaklar

- Ak, Ö. (1994). Sürekli Öfke (SL-ÖFKE) ve Öfke İfade Tarzı (ÖFKE-TARZ) ölçekleri ön çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9(31), 26-35.
- Allcorn, S. (1994). *Anger in the workplace: understanding the causes of aggression and violence*. GreenwoodPres, USA..
- Arslantaş, H.İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Bailey, R.D., & Clarke, M. (1991). *Stress and coping in nursing*. First Edition. London: Chapman and Hall.
- Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 3-24.
- Balkaya, F., & Şahin, N.H. (2003). Çok boyutlu öfke ölçeği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 14, 192-202.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (1997). *Stres ve başa çıkma yolları*. On Altıncı Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Benfari, R.C. (1999). *Understanding and changing your management style*. California: Jossey-Bass Inc.
- Besharat, M.A., & Shahidi, S. (2010). Perfectionism, anger, and anger rumination. *International Journal of Psychology*, 45(6), 427-434.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Funda, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Chung, K.C.C.L., Shu, W.H., & Tung, H.H. (2009). A study of job stress, stress coping strategies, and job satisfaction for nurses working in middle-level hospital operating rooms. *Journal of Nursing Research*, 17(3), 199-211
- Crawford, D., & Bodine, R. (1996). *Conflict resolution education: A guide to implementing programs in schools, youth serving organizations, and community and juvenile justice settings*. Program Report. Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.
- DiGiuseppe, R., & Tafrate, R.C. (2007). *Understanding anger disorders*. USA: Oxford University Pres.
- Edmonson, S., Combs, J., & Haris, S. (2008). *Managing conflict. 50 strategies for school leaders*. San Antonio: Eye on Education.
- Erol, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ve bu çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fleetwood, K. (1987). *The conflict management styles and strategies of educational managers*. Unpublished master dissertation. Newark: University of Delaware.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping process: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839-852.
- Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1985). If it changes, it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a collage examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Ghaffar, A. (2010). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227.
- Gümüseli, A.İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, B. (2000). *Hemşirelerde stresle başa çıkma biçimleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 11. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Liana, D., Inga, M., & Kristaps, C. (2011). Stress coping among nurses in Latvia. *Health Med.*, 5(6), 1468-1473.
- McCain, N.L., & Smith, J.C. (1994). Stress and coping in the context of psychoneuroimmunology: A holistic framework for nursing practice and research. *Archives of Psychiatric Nursing*, 8(4), 221-227.
- Morris, M.W., Williams, K.Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M.T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J.L., & Hu, J.C. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-747.
- Neiderauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışmayı çözme stratejileri*. Yayımlanmamış doktora tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Gündüz, B., Tunç, B. ve İnandı, Y. (2013). Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 641-660.
- Öğuz, Y. (2007). *Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, F., Aküzüm, C., & Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 86-100.
- Öztay, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Bağcılar ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pendharkar, M. (1995). *School-based conflict management*. A summary of a thesis SSTA Research Centre Report. http://www.saskschoolboards.ca/old/ResearchAnd_Development/Research_Reports/SchoolImprovement/95-02.htm adresinden 5 Kasım 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Rahim, M.A. (2011). *Managing conflict in organizations*. Fourth Edition. New Jersey: Transaction Publishers.
- Rahim, M.A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 3(12), 191-211.
- Rice, M., Kang, D.H., Weaver, M., & Howell, C.C. (2008). Relationship of anger, stress, and coping with school connectedness in fourth-grade children. *Journal of School Health*, 78(3), 149-156.
- Robins, S., & Novaco, R.W. (1999). System conceptualization and treatment of anger. *Journal of Clinical Psychology*, 55(3), 325-337.
- Sasaki, M., Kitaoka, K.H., Morikawa, Y., & Nakagawa, H. (2009). Relationship between stress coping and burnout in Japanese hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 17, 359-365.
- Savaşır, I., & Şahin, N.H. (1997). *Bilişsel-davranışçı terapilerde değerlendirme: Sık kullanılan ölçekler*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Sözen, D. (2002). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, N., & Durak, A. (1995). Stresle başa çıkma tarzları ölçeğinin üniversite öğrencileri için uyarlanması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(34), 56-73.
- Wallace, J.L., & Sang, M.L. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among abuse-specific counselors. *Journal of Employment Counseling*, 47, 111-122.
- Yaman, E., & Türker, S. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejileri ve öfke ifade düzeyleri arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 23, 1-12.
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki (Ankara İli örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zikman, R. (1992). Successful conflict management. *Construction conflict management and resolution: Proceedings of the first*. in: Peter Fenn & Rod Gameson. London: Chapman & Hall, 54-59.

Extended English Abstract

It is discussed in this research whether strategies the administrators use to stress coping and their anger control have an effect on their style of managing conflict. Education is one of the areas that high level of conflict, stress and anger are observed. The way conflicts are managed at schools mostly depends on approaches of the administrators (Fleetwood, 1987; Morris at al., 1998; Rahim, 2011; Zikman, 1992). Reactions the administrators show can differ according to their perceptions of stress and anger factors. Some administrators approach emotionally to stressful situations while some others may have problem-focused approaches. Similarly, some show reactions with anger to situations of conflict while some others prefer to control their anger.

It is aimed in modern organizations that an efficient process should be developed in understanding and solving problems instead of harmony. For that reason, it is important to manage differentiations functionally for both sides instead of trying to eliminate the differentiations (Crawford & Bodine, 1996; Edmonson, Combs & Haris, 2008; Ghaffar, 2010; Pendharkar, 1995; Rahim, 2011; Zikman, 1992). The most common styles (Karip, 2003; Rahim, 2011; Zikman, 1992) about managing conflict are classified into five. Rahim's classification about administrators' management of conflict is taken into consideration in this study: integrating, compromising, avoiding, dominating and capitulation.

In integrating style, both sides cooperatively take part in solution and don't have worries that they are neglected (win-win). In compromising style, both sides keep their position as much as they don't lose completely (no winner or loser). In avoiding style, it is pretended that there is no conflict (lose-lose). In dominating style, administration dimension wins while the opposite side loses (win-lose). In capitulation style, contrary to dominating style, administration makes concession and thus, opposite side wins (Edmonson, Combs & Haris, 2008; Ghaffar, 2010; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001; Zikman, 1992).

Method

This is a descriptive and relational research which aims to study present situation.

Study Group

Sample of the research consists of 279 administrators who participated in a seminar called "educational administration" organized for administrators working at public schools in Mersin in 2012.

Data Collection

Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)- Neiderauer (2006), Continuous Anger Scale and Styles of Overcoming Stress Scale were used in the study to collect data.

Organizational Conflict Management Scale: Organizational Conflict Management Scale was adapted in Turkish from Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) by Neiderauer (2006) which consists of 28 items and five dimensions: integrating, compromising, avoiding, dominating and capitulation.

The State-Trait Anger Scale: The scale was developed by Spielberger (1983) and its adaptation, validity and reliability in Turkish were done by Ak (1994). SCAS, a four point Likert scale, consists of 44 items and 4 dimensions and four types of point were obtained. In the study, points from "Continuous Anger" (10 item) and "Anger Control" (Anger/Control, 8 items) were evaluated. High points from Continuous Anger show high level of anger and high points from Control Anger scale mean that anger can be controlled.

For the reliability of the scale, Cronbach's Alpha was found .79 for "continuous anger" dimension and .84 for "controlled anger" dimension. It was seen in analyses with varimax rotation technique to test construct validity that factor structure of the scale reflects the original scale (Savaşır & Şahin, 1997).

Stress Coping Styles Scale: This scale, developed by Folkman & Lazarus (1980), was shortened and adapted in Turkish by Şahin & Durak (1995). It is a four point Likert scale and consists of 30 items.

Analysis

Multiple regression analysis was used to study the effect of the methods school administrations use in anger control and stress coping on their styles of solving conflict.

Discussion and Conclusion

Research results show that administrators' approaches to stress coping and anger control are correlated with their conflict management style and their approaches predict these styles significantly. Administrators' anger control is a significant predictor of "integrating", and overcoming stress emotionally is of "capitulation", dominating" and "avoiding" styles. Problem-focused (positive) and emotion-focused (negative) approaches significantly predict "compromising" style.

Administrators' use of integrating style in managing conflict is positively correlated with their anger control and negatively with their continuous anger. According to this, administrators use integrating style as they control their anger more and lower their level of continuous anger. In other words, this helps both sides to take part in solution cooperatively and not to be neglected together.

Administrators' use of "capitulation" style is positively correlated with their emotion-focused approach. Administrators who try to stress cope with emotion-focused approach tend to manage the conflict by making concessions. Therefore, the administrators will make concessions less if they have less emotion-focused approach to stressful situations.

Administrators preferring to manage the conflicts using "dominating" style adopt emotion-focused approach to stress coping. The administrators who take the problems in emotional basis also tend to manage the conflicts in emotional basis and authoritarian way. Though it seems the problems have been solved in short term in dominating style, the feeling of losing in loser(s) and "incomplete works" can affect the personal and organizational dynamics negatively in long term.

Administrators using "avoiding" style in conflicts adopt emotion-focused approach to overcoming stressful situations. This finding shows that administrators' adoption of emotion-focused approach in overcoming stressful situations directs them to avoid conflicts.

Finally, it was determined that administrators' use of "compromising" style is positively correlated with their problem-focused and emotion-focused approach to stress coping. According to this, administrators having a rational or emotional approach to stressful situation tend to use compromising style. Stress coping basis means solution of the problem to a large extent in favor of both sides in rational. Emotion-based approach is correlated with emotional reactions of both sides in terms of partial retreating.