

YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Senay YÜRÜR*

Özet

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin kişilik özellikleri ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Toplam 315 kamu ve özel sektör yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulardan ilki, yöneticilerin kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğudur. Dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk özellikleri ile tümleştirme tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır. Sonuçlara göre açıklık ve geçimlilik özelliklerine sahip yöneticiler hükmetme tarzını tercih etmemektedirler. Duygusal dengesizlik ve geçimlilik ile kaçınma tarzı arasında pozitif bir ilişki varken, açıklık ile negatif ilişki vardır. Elde edilen bulgular, kişilik ile çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişkileri analiz edecek gelecekteki araştırmalara yön verebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzları, Kişilik.

A Study of Analyzing The Relationship Between Personality Traits and Conflict Management Styles of Managers

Abstract

The purpose of the present study was to analyze the relationship between personality and conflict management styles of managers. Total of 315 government and private sector managers completed questionnaires. One of the results of this study is that there is a relationship between personality and conflict management styles. Extraversion, openness and conscientiousness have a positive relationship with integrating style. The results indicate that managers with high openness and agreeableness scores don't prefer dominating style. While neuroticism and agreeableness have a positive relationship with avoiding style, openness has a negative relationship. The results of this study can lead the way for the future researches on personality and conflict management styles.

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

* Öğr.Gör.Dr. Uludağ Üniversitesi, Yalova MYO, Yalova.

GİRİŞ

Örgütsel çatışma bugün, örgütler için negatif etkilerinin yanı sıra pozitif etkiler de yaratabilen bir örgütsel davranış konusu olarak görülmektedir. Bu görüşe göre çatışmanın çözülmesi ve yönetilmesi farklı kavramlardır. Buna göre çatışma yönetimi, çatışmanın negatif etkilerinin en aza indirilerek, örgütsel etkinliğe katkıda bulunacak şekilde pozitif etkilerinin maksimize edilmesiyle yönetilmesidir. Bu da örgütsel düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, bireysel düzeyde de etkili çatışma yönetim tarzlarının kullanılması ile ilgilidir. Ancak bireysel düzeyde özellikle yöneticilerin uygulayacakları çatışma yönetim tarzları, bir durumdan diğerine ve bir yöneticiden diğerine göre farklılık gösterecektir. Buradaki soru, yöneticinin herhangi bir çatışma durumuna yaklaşımı ve yönetmede benimsediği tarz, o durum için tanımlanmış doğru yönetim tarzı olabilecek midir? Yöneticinin kişilik özelliklerinin buradaki rolü nedir?

Çoğu örgütsel davranış uzmanı, bireyin davranışının, hem durumsal faktörlerin, hem de kişiliğinin bir sonucu olduğu görüşünü benimsemektedirler. Bununla birlikte bireyin çatışma yönetim tarzı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi netleştiren araştırma sayısı yeterli değildir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada elde edilecek sonuçların, çatışmanın yönetilmesinde yöneticilerin kişilik özelliklerinin, çatışma yönetim tarzlarına etkisi konusunda, ilgili yazına katkıda bulunması beklenmektedir.

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

Bir kaynakta 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, zıtlık 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). Her iki tanımlamada da ortak olan noktalardan biri, çatışmanın bir süreç olarak görülmesidir. Pondy (1967), çatışmanın dinamik bir süreç olarak değerlendirilmesi durumunda daha iyi anlaşılabilceğini vurgulamaktadır. Buna göre bir çatışma durumu beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: (1) Potansiyel çatışma (latent conflict); (2) algılanan çatışma (perceived conflict); (3) hissedilen çatışma (felt conflict); (4) açık çatışma (manifest conflict) ve (5) çatışmanın sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar (conflict aftermath) dır (Pondy, 1967: 300).

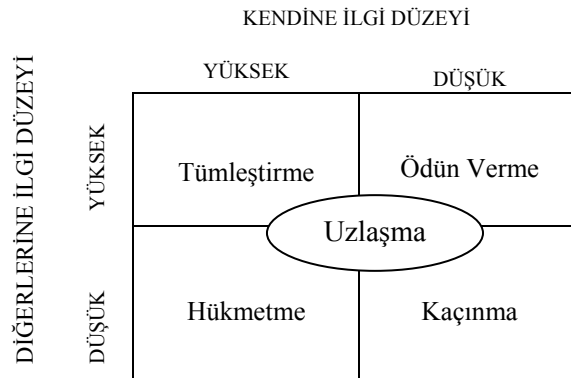
Çatışmayı, örgütün ahengini bozan, çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olan, algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya neden olan ve bu nedenle de yok edilmesi gereken bir durum olarak gören geleneksel yaklaşım (Luthans, 1973:473), çatışmanın çözülmesi ile ilgilidir. Oysaki çatışmanın çözülmesi ve yönetilmesi farklı iki kavramdır (Wilson ve Rosenfeld, 1990:139-140; Rahim, 2002:208). Çatışma yönetimi, işlevsel olmayan çatışmanın

en aza indirilmesi için makro düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin geliştirilmesi için belli düzeyde çatışma yaratılmasını içermektedir (Rahim, 2000:5; Rahim, 2002:208). Dolayısıyla örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmanın önlenebilen bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve son olarak da örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir (Tosi vd., 2000:279; Kreitner ve Kinicki, 2004:485-489).

Örgütlerde çatışma farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda yapılan farklı sınıflandırmalardan biri; organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bu açıdan bir organizasyonda beş tür çatışma olabilir; kişilerin kendi içlerindeki çatışma; kişiler arası çatışma; kişiler ve gruplar arası çatışmalar; gruplar arası çatışmalar ve son olarak organizasyonlar arası çatışmalar şeklinde (Koçel, 2003:667). Burada bireyler arası çatışma, iki veya daha fazla bireyin farklı amaç, değer ya da yönetime sahip olmasından kaynaklanan çatışmalardır. Örgütsel amaçlar değil de bireysel farklılıklardan dolayı sıklıkla ortaya çıktığı için de negatif etkisi yüksek çatışma türüdür (Nahavandi, Malekzadeh, 1999:458). Bu çalışmada ele alınan çatışma türü, bireyler arası çatışmadır.

2. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

Konuya ilişkin yazında, çatışma yönetim tarzları ile ilgili olarak karşımıza çıkan iki model Thomas ve Rahim & Bonoma tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetim Modelleri” dir. Thomas (1992), rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma olarak tanımladığı beş çatışma yönetim tarzını, “işbirliği” ve “çıkarıcılık” boyutlarında sınıflandırarak açıklamaktadır (Thomas, 1992:266). Rahim ve Bonoma (1979) ise 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 sınıflandırmaktadır.



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). Gross ve Guerro (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, tümleştirme tarzının cevaplayıcılar tarafından en doğru, uygun ve en etkili çatışma yönetim tarzı olarak algılandığı tespit edilmiştir (Gross ve Guerro,2000: 200).

Ödün verme tarzı (Obliging) (bireyin kendine düşük, diğerine yüksek düzeyde ilgi), farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurgulayarak diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmeye çalışmakla ilgilidir. Ödün veren birey, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışır.

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.

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). Gross ve Guerro tarafından yapılan araştırmada bu tarzın genel olarak araştırma yapılan bireyler tarafından, etkisiz ve yanlış bir tarz olarak algılandığı tespit edilmiştir (Gross ve Guerro, 2000:200). Kaçınma tarzı çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görülmektedir (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). Açıkça kazanan ya da kaybedenin olmadığı bir tarzdır (Robbins, 2005:429).

Bazı araştırmacılar, çatışmanın yönetilmesinde durumsallık yaklaşımından hareketle, çatışmanın çözümüne ilişkin doğru davranışın çatışmaya ilişkin durumsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadırlar (Buchanan vd., 1998:21; Rahim, 2002:219). Rahim vd. (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların amirleriyle aralarındaki çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetim tarzları ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre adalet algısı yüksek olan bireyler daha işbirlikçi çatışma yönetim tarzları (tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma gibi) kullanmaktadırlar (Rahim vd., 2000:9).

Ancak durumsallık yaklaşımı, bireylerin kişilik özelliklerinin etkilerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, birey belirli bir çatışma durumuna uygun yönetim tarzını kullanmak için yeterince esnek olmayabilecektir

(Antonioni, 1998:336). Örgütsel davranış yazınında kişiliğin bireyin davranışlarına olan etkisiyle ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte çoğu uzman, bireyin davranışı üzerinde, durumsal faktörlerle kişiliğin birlikte rol oynadığı görüşündedirler (Greenberg ve Baron, 2003:83) ve bunu destekleyen araştırma bulgularına da rastlanmaktadır (Ohbuchi ve Fukushima, 1997:99; Park ve Antonioni, 2007:110). Buna göre bireyin çatışma davranışı, bunu sadece durumsal ya da sadece kişilikle ilgili olarak açıklamaya çalışan yaklaşımlardan daha karmaşık bir süreçtir (Park ve Antonioni, 2007:110).

3. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamı olarak tanımlanan (Özdevecioğlu, 2002: 115) kişilik, örgüt içindeki davranışlarının da belirleyicilerindedir.

Bu araştırmada, daha önce Antonioni (1998) tarafından aynı amaçla kullanılmış olan Beş Kişilik Faktörü ele alınmıştır. Bu kişilik özellikleri çift kutuplu olarak şöyle sıralanmaktadır; dışa dönüklük-içe kapanıklık, geçimlilik-geçimsizlik, sorumluluk-sorumsuzluk, açıklık-kapalılık ve duygusal dengesizlik-duygusal tutarlılık (Antonioni, 1998: 338). Bu kişilik özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Dışa dönüklük (extroversion) toplum içinde olmayı seven, aktif, konuşkan, insan odaklı, iyimser, eğlenmeyi seven, sevgi dolu (Costa vd., 1986: 641; McCrae, Costa, 1986:392), risk alabilen, duygularını gösteren, değişikliği tercih eden (Buchanan ve Huczynski, 1997:145; Bowditch ve Buono, 2005:46) bireyler iken, içe kapanıklık- çekingen, ağır başlı, coşkunsu olmayan, mesafeli, görev odaklı, utangaç ve sessiz olmakla ilişkilidir.

Geçimlilik (agreeableness) yumuşak kalpli, iyi huylu, güvenilir, yardımsever, merhametli, kolay aldanan, dürüst bireyleri ifade ederken, buna karşın geçimsizlik- alaycı, kaba, şüpheli, işbirliği yapmayan, kinci, merhametsiz, sinirli ve dalavereci olmakla ilişkilidir (Costa vd., 1986:641; McCrae, Costa, 1986: 392). Yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip bireyler için bireyler arası karşılıklı etkileşim gerektiren görevler daha cazip görevlerdir ve bu bireyler bu tür görevlerde daha yüksek performans sergilemektedirler (Mount vd., 1998:145).

Sorumluluk (conscientiousness) hem proaktif (çalışkan, hırslı) tarafları, hem de çekingen (düzenli, titiz, görevine düşkün) tarafları olmayı içermektedir (McCrae ve Costa, 1989:116). Sorumluluk özelliği ayrıca güvenilir ve kararlı olma derecesi ile ilgiliyken, buna karşılık sorumsuzluk- amaçsız, güvenilmez, tembel, düzensiz, gevşek, ihmalcı, kararsız ve zevk düşkünü olmakla ilişkilidir.

Açıklık (openness) meraklı, her şeyi öğrenmek isteyen, ilgi alanı geniş, yaratıcı, orijinal, hayal gücü kuvvetli, yenilikçi olmakla ilişkilidir (Costa vd., 1986:641). Açıklık özelliğine sahip bireylerin zeki, meraklı, kültürlü yanları nedeniyle örgütlerde öğrenme performansı yüksek bireyler olduğu görülmektedir (Barrick ve Mount, 1991:19). Buna karşılık kapalılık- gelenekçi, gerçekçi, ilgi alanı dar, sanatsal yönü olmamak ve analitik olmamakla ilişkilidir (Costa vd., 1986:641).

Duygusal dengesizlik (neuroticism)- alıngan, sinirli, korkak, kendine güvensiz, sosyal korkusu olan, çaresiz (Costa ve McCrae, 1987:301), yetersiz, güvensiz, kuruntulu olmayı içermekteyken, duygusal tutarlılık- sakin, rahat, kendine güvenen, kuvvetli, sabırlı ve kendi halinden memnun kişileri tanımlamaktadır (Costa vd., 1986:641).

4. KİŞİLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütsel çatışma ile ilgili yazında, kişilik farklılıkları çatışmaya yol açan nedenlerden biri olarak görülmektedir (Harrison, 1980:34; Wall ve Callister, 1995: 519; Newstrom ve Davis, 2002:263; Trimmer vd, 2002: 10; Eren, 2001: 547; Koçel, 2003:671). Kilmann ve Thomas (1978) bireyin çatışma davranışını etkileyen faktörleri sınıflandırdığı matriste kişilik özelliklerini, “içsel yapısal unsurlar” (internal structural perspective) kategorisinde sınıflandırmaktadır (Kilmann ve Thomas, 1978:62,64- 65). Bunun yanı sıra kişiliğin çatışma ile bireyin işyerindeki huzuru arasındaki ilişkiyi etkilediğine (Dijkstra vd., 2005:87), farklı kültürel değerlere sahip çalışanların, farklı çatışma yönetim tarzları uyguladıklarına dair araştırma bulgularına rastlanabilmektedir (Kim vd., 2007:23).

Kişilik ve örgütsel çatışma arasında vurgulanan bu ilişkiye rağmen, bazı araştırmacılara göre, bireyin kişiliğinin, çatışma yönetiminde tercih ettiği tarz üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma sayısı yeterli olmadığından, bu iki değişken arasındaki ilişki açık değildir (Rahim, 2002:230).

Bu konuda uluslararası yazında karşımıza çıkan iki araştırma Moberg (1998) ve Antonioni (1998)'e aittir. Moberg (1998), çatışma çözüm stratejisi olarak Putnam ve Wilson (1992) tarafından geliştirilen OCCI (Organizational Communication Conflict Management Instrument) ve kişilik faktörleri olarak da Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen FFM (Five Factor Model) Beş Kişilik Faktörü arasındaki ilişkiyi sorgulamıştır. Burada yüzleşme (confrontation), uzlaşma (compromise), kaçınma (nonconfrontation) ve hükmetme ya da kontrol (control) olmak üzere dört çatışma çözüm stratejisi ele alınmaktadır (Moberg, 1998: 261). Rahim ve Bonoma Modelinden farklı olarak ödün verme tarzı bu yaklaşımda ele alınmamaktadır. Araştırmada, kişilik özelliklerinin, çatışma yönetim stratejilerine ilişkin varyansı önemli ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir (Moberg, 1998:258).

Antonioni (1998), Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen Model'de yer alan beş çatışma yönetim tarzı ile Beş Kişilik Faktörü arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır. Bu araştırmada, çatışma yönetim tarzı ve kişilik özellikleri olarak da Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada kullanılan modeller esas alınmıştır.

5. RAHİM VE BONOMA MODELİNDE YER ALAN BİREYLER ARASI ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI VE BEŞ KİŞİLİK FAKTÖRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

5.1. Tümeleştirme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Rahim vd. (1999)'e göre tümeleştirme tarzı taraflar arasında işbirliği yapılarak çatışmanın yönetilmesi ile ilgilidir (Rahim vd., 1999:158). Dışa dönüklük özelliğine sahip bireyler, topluluk içinde olmayı seven ve aynı zamanda da diğer bireylerle birlikte bir şeyler yapma sürecini ödül olarak gören bireylerdir (Katz, 1959: 37). Problem çözme ve tümeleştirme tarzı, taraflar arasında sosyal ilişkilerin güçlenmesi, anlayış ve güvenin gelişmesi, gelecekte işbirliği içinde çalışma gönüllüğünü artırması gibi “ilişkisel sonuçlar” yaratan tarzlardır (Euwema vd., 2003: 119,122). Dolayısıyla dışa dönüklük özelliğine sahip bireyler, bu ilişkisel sonuçlara ulaşmak için tümeleştirme tarzı uygulamayı tercih etmektedirler (Moberg, 2001; Antonioni, 1998).

Bunun yanı sıra bu tarz, çatışmanın her iki taraf için de kabul edilebilir bir biçimde çözümlenmesi için alternatifler arama ve farklılıkları anlamaya açık olmayı gerektirdiğinden, bu tarzı uygulayacak bireylerin çalışkan, titiz, görev odaklı olması beklenebilir. Bu da sorumluluk özelliği ile ilişkilidir. Antonioni (1998) yaptığı araştırmada hem öğrenci hem de yönetici örneklerinde tümeleştirme tarzı ile sorumluluk özelliği arasında önemli ölçüde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Moberg (2001), yüzleşme yaklaşımıyla sorumluluk özelliği arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu araştırmada yüzleşme, çatışmanın üzerine giderek, problem çözme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Moberg, 2001:57) ve bu, Rahim ve Bonoma Modelindeki tümeleştirme tarzına benzemektedir.

Aynı zamanda tümeleştirme tarzında var olan farklılıkları anlamaya açık olma özelliği, bireyin açıklık özelliğine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle de açıklık özelliğine sahip bireyler tümeleştirme tarzını uygulamaktadırlar (Moberg, 2001; Antonioni, 1998).

Tümeleştirme tarzı ile ilgili olarak Moberg (2001), duygusal dengesizlik özelliğine sahip bireylerin, bu tarzı uygulamadıklarını tespit etmiştir (Moberg, 2001: 57). Antonioni (1998) ise geçimlilik özelliğine sahip bireylerin tümeleştirme tarzını tercih ettikleri yönünde bulgular elde etmiştir (Antonioni, 1998:348).

5.2. Ödün Verme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Ödün verme, bireylerin kendi ihtiyaçlarından çok diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemesine ilişkin bir yaklaşımdır. Dışa dönük bireylerin insan odaklı, iyimser ve sevgi dolu olmaları ile çatışma durumunda kendi beklentilerini ihmal ederek karşı tarafı tatmin etme güdüsüyle ödün verme tarzını kullanması arasında mantıksal bir bağ kurulabilir. Bu görüşle tutarlı olarak Jones ve White (1985) tarafından yapılan araştırmada, “ilişki ihtiyacı” (need for affiliation) hisseden bireylerin, ödün verme tarzını kullanmaya meyilli oldukları tespit edilmiştir (Jones, White, 1985:161).

Yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip bireylerin ödün verme tarzını tercih etmesi beklenebilir. Ödün veren bireyler, diğerlerini tatmin etmek için kendi isteklerinden vazgeçebilen, yok sayabilen bireylerdir. Bu da, geçimlilik özelliği ile uyumluluk gösteren bir davranıştır.

Bununla birlikte duygusal dengesizlik özelliği, gergin, endişeli, alingan kişileri tanımlamaktadır. Bu duygular bireye herhangi bir çatışma durumunda rahatsızlık verecek duygulardır. Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde duygusal dengesizlik özelliği gösteren bireylerin daha fazla çatışma algısına sahip olduklarını göstermektedir (Bono vd., 2002: 328). Dolayısıyla bu bireyler, kolayca karşıdakinin ihtiyacını ön plana çıkararak, ödün verme tarzı ile bu olumsuz duygulardan kurtulmaya çalışabilecektir (Antonioni, 1998: 343).

5.3. Hükmetme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Geçimlilik özelliğinin karşıtı olarak tanımlanan geçimsizlik, kaba, sert, samimiyetsiz ve sevimsiz kişileri tanımlamaktadır. Bu özellik, hükmetme tarzı ile uyumluluk göstermektedir. Yapılan iki araştırmada da bu görüşle tutarlı olarak, yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip bireylerin hükmetme tarzına sahip olmadıkları tespit edilmiştir (Moberg, 2001:57; Antonioni, 1998:349).

Hükmetme tarzını uygulayabilmek için yüksek düzeyde duygusal tutarlılık gerekebilecektir. Çünkü bireyin, çatışmayı birinin çıkarı doğrultusunda sonuçlandırmak için güç kullanırken stresle yaşaması söz konusu olacaktır. Bu durumda da bireyin serinkanlı, duygusal olarak tutarlı, mantıklı kalmaya ihtiyacı olacaktır. Dolayısıyla duygusal dengesizlik özelliğine sahip bireyler hükmetme tarzını tercih etmeyeceklerdir (Antonioni, 1998: 342,349).

5.4. Kaçınma Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Antonioni (1998), geçimlilik ile kaçınma tarzı arasında pozitif, buna karşın sorumluluk özelliği ile negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Antonioni, 1998: 349). Moberg (2001), kendilerini dışa dönüklük ve sorumluluk özellikleri açısından düşük düzeyde, bununla birlikte duygusal dengesizlik özelliği açısından yüksek düzeyde değerlendiren yöneticilerin, çatışmadan uzak durmak veya çatışmayı minimize etmek için kaçınma tarzını tercih ettiklerini tespit etmiştir (Moberg, 2001: 61). Müdahale etmeme, sorumluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde ifade edilen kaçınma tarzı, içe kapanıklık, geçimlilik, sorumsuzluk ve duygusal dengesizlik gibi kişilik özellikleri ile uyumlu görülebilir. Bununla birlikte yeni fikirlere kapalı (açıklık özelliği düşük düzeyde) bireyler de kaçınma tarzını tercih etmektedirler (Moberg, 1998: 279).

5.5. Uzlaşma Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Geçimli bireylerin, anlayışlı, sempatik, işbirlikçi özellikleri nedeniyle uzlaşma tarzı bu kişilikteki bireyler için uygun görülebilir. Yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde geçimlilik ve açıklık özellikleri ile uzlaşma tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir (Moberg, 1998: 280, Moberg, 2001: 57).

Yapılan diğer bir araştırmada, öğrenci örneğinde uzlaşma tarzı ile sadece geçimlilik özelliğinin pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın yönetici örneğinde kişilik özelliklerine ilişkin değişkenlerin hiçbiri ile uzlaşma tarzı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Antonioni, 1998: 350- 351).

6. ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile kişilik özellikleri arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığının tespit edilmesidir.

6.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Yalova İli'nde bulunan kamu ve özel sektör yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak ilgili örgütlerden kolayda örnekleme yöntemi ile 315 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %38,4'ü özel sektör, %61,6'sı kamu sektörü yöneticisidir. Yöneticilerin %33,7'si alt kademe, %50,5'i orta ve %15,9'u kurumlarında üst kademe yöneticidir. Kıdemlerine göre bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin %24,1'i 1 ile 10 yıl arası, %45,1'i 11 ile 20 yıl arası ve %30,8'i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Yöneticilerin %11,4'ü 20-30 yaş grubunda, %41'i gibi büyük çoğunluğu 31-40 yaş grubunda, %36,8'i ise 41-50 yaş grubunda ve %10,8'i 51 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir çoğunluğu (%87,6) erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Kadın yöneticilerin oranı ise %12,4'tür. Eğitim durumlarına bakıldığında %14'ü Lise mezunu, %77,5'i üniversite mezunu iken, %8,6'sı ise lisansüstü eğitime sahip yöneticiler olduğu görülmektedir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarını tespit etmeye yönelik ve kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik olmak üzere iki anket kullanılmıştır. Yöneticilerin kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak kullanılan anket, Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen Beş Kişilik Faktörü'nün Sami Gülgöz tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan ölçeği (NEO-FFI-TR) kullanılmıştır.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarını tespit etmeye yönelik olarak kullanılan anket ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (The Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI)'nin astlar için geliştirilmiş olan B Formudur. Toplam 35 ifadeden oluşan ölçekteki her yedi ifade bir çatışma yönetim tarzını ölçmeye yöneliktir ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre 1-"Bana hiç uymuyor", 5-"Bana çok uyuyor"u ifade etmektedir. Anketin tümü ve alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizinin yapılabilmesi amacıyla araştırmanın başlangıcında 30 kişilik bir yönetici grubuna pilot uygulama yapılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda güvenilirlik

değerlerinin düşmesine neden olan “Astlarımın ihtiyaçlarını genellikle tatmin etmeye çalışırım”, “Almak için veririm”, “Genellikle astlarımın yetki kullanmasına izin veririm” ifadeleri analiz dışı bırakılmıştır. Bu ifadelerin çıkarılmasından sonra elde edilen güvenilirlik değerlerinin yeterli olması sonucunda anketlerin yöneticilere elden dağıtılarak cevaplanması sağlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 13.0 istatistik programından yararlanılmıştır.

6.4. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizlerinde, Croanbach’s alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi öncelikle ölçeğin tümüne ve daha sonra da her bir alt faktöre uygulanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Croanbach’s alfa değeri 0,80 olup istenen düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeklerin alt faktörlerine ilişkin α değerleri Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

	Tümü	Tümleştirme	Kaçınma	Hükmetme	Öd. Verme	Uzlaşma
α değerleri	0,80	0,73	0,75	0,76	0,66	0,50

Tablo 1’deki güvenilirlik değerlerine bakıldığında tümleştirme, kaçınma ve hükmetme davranışlarına ait değerlerin 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak ödün verme ve uzlaşma davranışlarına ait α değerlerinin arzu edilen 0,70 düzeyinin altında, ancak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada da benzer şekilde ödün verme ($\alpha=,66$) ve uzlaşma ($\alpha=,52$) alt ölçeklerinin Croanbach’s alfa değerlerinin düşük olduğu görülmüştür (Antonioni, 1998: 346).

7. BULGULAR

7.1. Kişilik ile Tümleştirme Tarzı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzlarından tümleştirme tarzı arasındaki ilişkinin sorgulanabilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Kişilik ile Tümleştirme Tarzı Arasındaki İlişki

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,44	,19	,18	,48316	

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,51	5	3,50	15,000	,000(a)
	Residual	72,13	309	,23		
	Total	89,64	314			

Coefficients(a)					
Model	Unstand. Coefficients		Stand. Coeffic.	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,677	,322		5,21	,000
Duygusal Dengesizlik	,003	,003	,055	1,06	,288
Dışa Dönüklük	,010	,003	,16	2,86	,004
Açıklık	,009	,003	,14	2,62	,009
Geçimlilik	,005	,003	,096	1,82	,070
Sorumluluk	,019	,003	,30	5,60	,000

a Bağımlı Değişken: Tümleştirme

Tablo 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde kurulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri = 15,000 ve gözlenen anlamlılık düzeyi (sig.) 0,000’dır (p< 0,001). Yani kurulan modelin 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişkenlerin Beta katsayılarına bakıldığında dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk özelliklerinin tümleştirme tarzı ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Sorumluluk özelliğinin görece olarak daha önemli bağımsız değişken olduğu (Beta = ,30) söylenebilir. Sorumluluk özelliği değişkenine ait t değeri = 5,60 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi p = 0,000’dır ve 0,001 anlamlılık düzeyindedir (p< 0,001). Diğer bir ifadeyle sorumluluk özelliğinin, modelin açıklayıcılığına katkısı görece olarak daha önemlidir. Dışa dönüklük ve açıklık özelliklerinin Beta katsayılarına bakıldığında ise sırasıyla Beta=0,16 ve Beta=0,14 olduğu ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu (0,004; 0,009) görülmektedir. Bu sonuç da, dışa dönüklük ve açıklık özelliklerinin hükmetme tarzını uygulama bakımından modelin açıklayıcılığına katkıda bulunduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte görece olarak sorumluluk özelliğinin daha önemli bağımsız değişken olduğunu söylemek mümkündür.

7.2. Kişilik ile Kaçınma Tarzı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kaçınma tarzı arasındaki ilişkinin sorgulanabilmesi amacıyla, beş kişilik faktörünün bağımsız, kaçınma tarzının

bağımlı değişken kabul edildiği çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Kişilik ile Kaçınma Tarzı Arasındaki İlişki

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,27(a)	,07	,06	,73357		
ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,05	5	2,61	4,84	,000(a)
	Residual	165,7	308	,54		
	Total	178,8	313			
Coefficients(a)						
Model	Unstand. Coefficients		Stand. Coeffic.			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
(Constant)	1,97	,491		4,03	,000	
Duygusal Dengesizlik	,015	,005	,18	3,31	,001	
Dışa Dönüklük	,005	,005	,05	,91	,361	
Açıklık	-,014	,005	-,15	-2,62	,009	
Geçimlilik	,010	,004	,14	2,47	,014	
Sorumluluk	,003	,005	,03	,50	,616	

a Bağımlı Değişken: Kaçınma

Tablo 3’deki sonuçlar incelendiğinde F değerinin = 4,84 ve bu değere karşılık gelen anlamlılık seviyesinin $p = 0,000$ ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, kişilik özelliklerinin bağımsız değişkenler, kaçınma tarzının bağımlı değişken olduğu regresyon modeli 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir denebilir.

Tablo 3’deki Beta katsayılarına bakıldığında duygusal dengesizlik ve geçimlilik özellikleri ile kaçınma tarzı arasında pozitif, buna karşın açıklık özelliği ve kaçınma tarzı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal dengesizlik değişkeni için Beta katsayısı 0,18 ve anlamlılık düzeyi 0,001’dir ($p < 0,01$). Modelin açıklayıcılığında etkili olan bir diğer bağımsız değişken olan geçimlilik özelliğinin Beta katsayısı 0,14 ve anlamlılık düzeyi 0,014’tür ($p < 0,05$). Açıklık özelliği ise kaçınma tarzı ile negatif ilişkilidir (Beta= -,15; $t = -2,62$; $p = 0,009$ ($p < 0,01$)).

7.3. Kişilik ile Hükmetme Tarzı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzlarından hükmetme tarzı arasındaki ilişkinin sorgulanabilmesi amacıyla, beş kişilik faktörünün bağımsız, hükmetme tarzının bağımlı değişken kabul edildiği çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: Kişilik ile Hükmetme Tarzı Arasındaki İlişki

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,446(a)	,199	,186	,66076		
ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,481	5	6,696	15,337	,000(a)
	Residual	134,910	309	,437		
	Total	168,390	314			
Coefficients(a)						
Model	Unstand. Coefficients		Stand. Coeffic.			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
(Constant)	4,972	,440		11,304	,000	
Duygusal Dengesizlik	-,001	,004	-,01	-,17	,868	
Dışa Dönüklük	,003	,005	,04	,65	,513	
Açıklık	-,013	,005	-,15	-2,71	,007	
Geçimlilik	-,030	,004	-,42	-7,91	,000	
Sorumluluk	,000	,005	-,004	-,08	,935	

a Bağımlı Değişken: Hükmetme

Tablo 4'deki sonuçlar incelendiğinde F değerinin = 15,337 ve bu değere karşılık gelen anlamlılık seviyesinin $p = 0,000$ ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, kişilik özelliklerinin bağımsız değişkenler, hükmetme tarzının bağımlı değişken olduğu regresyon modeli 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir denebilir.

Tablo 4'deki Beta katsayılarına bakıldığında açıklık ve geçimlilik özellikleri ile hükmetme tarzı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Açıklık değişkeni için Beta katsayısı -0,15 ve anlamlılık düzeyi 0,007'dir ($p < 0,01$). Modelin açıklayıcılığında etkili olan bir diğer bağımsız değişken olan geçimlilik özelliğinin Beta katsayısı -0,42 ve anlamlılık düzeyi 0,000'dır ($p < 0,001$).

Özellikle geçimlilik özelliğinin Beta katsayısına bakıldığında görece olarak hükmetme tarzıyla oldukça yüksek düzeyde negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu da modelin açıklayıcılığında geçimlilik özelliğinin görece olarak daha önemli bağımsız değişken olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle yüksek düzeyde geçimlilik ve açıklık özelliklerine sahip olan yöneticilerin, bireyler arası çatışma yönetiminde hükmetme tarzını kullanmayı tercih etmedikleri söylenebilir.

7.4. Kişilik ile Ödün Verme Tarzı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin kişilik özellikleri ile ödün verme tarzı arasındaki ilişkinin sorgulanabilmesi amacıyla, beş kişilik faktörünün bağımsız, ödün verme tarzının bağımlı değişken kabul edildiği çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5: Kişilik ile Ödün Verme Tarzı Arasındaki İlişki

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,190(a)	,036	,020	,60229		
ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,176	5	,835	2,303	,045(a)
	Residual	112,091	309	,363		
	Total	116,267	314			
Coefficients(a)						
Model	Unstand. Coefficients		Stand. Coeffic.		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	t		
(Constant)	2,498	,401		6,229	,000	
Duygusal Dengesizlik	,006	,004	,097	1,712	,088	
Dışa Dönüklük	,009	,004	,13	2,07	,040	
Açıklık	-,005	,004	-,069	-1,169	,243	
Geçimlilik	,005	,003	,077	1,338	,182	
Sorumluluk	,005	,004	,068	1,161	,246	

a Bağımlı Değişken: ödün verme

Tablo 5'deki sonuçlara göre kişilik özelliklerinin bağımsız değişkenler, hükmetme tarzının bağımlı değişken olduğu regresyon modeli 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir denebilir ($F=2,303$; $p=0,045$; $p<0,05$).

Beta katsayılarına bakıldığında ödün verme tarzı ile sadece tek bir kişilik özelliğinin (dışa dönüklük) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Dışa dönüklük değişkenine ait Beta katsayısı 0,13 ve bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi 0,04'dür ($p<0,05$).

6.5. Kişilik ile Uzlaşma Tarzı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yöneticilerin kişilik özellikleri ile uzlaşma tarzı arasındaki ilişkinin sorgulanabilmesi amacıyla, beş kişilik faktörünün bağımsız, uzlaşma tarzının bağımlı değişken kabul edildiği çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Kişilik ile Uzlaşma Tarzı Arasındaki İlişki

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,220(a)	,049	,033	,49525		
ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,865	5	,773	3,152	,009(a)
	Residual	75,789	309	,245		
	Total	79,654	314			
Coefficients(a)						
Model	Unstand. Coefficients		Stand. Coeffic.			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
(Constant)	2,236	,330		6,783	,000	
Duygusal Dengesizlik	,005	,003	,093	1,661	,098	
Dışa Dönüklük	,004	,004	,066	1,106	,270	
Açıklık	,006	,004	,096	1,637	,103	
Geçimlilik	,004	,003	,086	1,506	,133	
Sorumluluk	,006	,004	,097	1,668	,096	

a Bağımlı Değişken: Uzlaşma

Tablo'daki F değeri (3,152) ve buna karşılık gelen anlamlılık düzeyine (0,009; $p < 0,01$) bakıldığında, kurulan regresyon modelinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Ancak bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına bakıldığında kişilik özelliklerinin hiçbiri ile uzlaşma tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Aynı şekilde Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiler örneğinde uzlaşma tarzının, kişilik özelliklerinden hiçbiri ile anlamlı ilişkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Rahim'in (2002) belirli çatışma yönetim tarzları için uygun ve uygun olmayan çatışma koşulları ile ilgili yaklaşımı, yöneticilerin kişiliklerinden bağımsız olarak belirli çatışma koşullarında uygun çatışma yönetim tarzını seçmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin kişilik özelliklerinin, bireyin tutum ve davranışına etkisini dikkate almamaktadır. Oysaki bir yönetici belirli bir çatışma durumuna uygun yönetim tarzını kullanabilecek kişilik özelliğine sahip olmayabilecektir.

Bu noktadan hareketle yürütülen bu araştırmada elde edilen sonuçlardan ilki, yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğudur. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin çatışma yönetim tarzları kişilik özelliklerinden bağımsız bir şekilde belirlenmemektedir.

Beş kişilik özelliği ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin sorgulanması sonucunda ulaşılan ilk sonuç ise, dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk özelliklerinin tümleştirme tarzı ile pozitif ilişki içinde olduğudur.

Tümleştirme tarzının, bilgiyi paylaşarak, açıklıkla, çatışmaya taraf olan her iki tarafın da kabul edebileceği çözümler geliştirerek çatışmayı yönetme yaklaşımı olduğu düşünüldüğünde, arkadaş canlısı, iddialı, dışa dönük bireylerin; yeni fikir ve deneyimlere açık olan, açık bireylerin ve çalışkan, güvenilir, kararlı yani sorumluluk özelliğine sahip bireylerin bu tarzı uygulaması anlamlı kabul edilebilir. Buna ek olarak araştırmada, tümleştirme tarzı ile ilişkili üç kişilik özelliğinden, görelilik olarak sorumluluk özelliğinin en önemli etken olduğu tespit edilmiştir. Tümleştirme tarzı, bireyin çatışmanın çözümünde her iki taraf için de etkili çözümlere ulaşmak için çaba sarf etmeyi, alternatif yollar araştırmayı içeren bir yaklaşımdır. Bu nedenle de bir yöneticinin bu tarzı uygulamasının en çok, çalışkan, düzenli, güvenilir ve kararlı olması ile ilişkilendirilmesi oldukça doğaldır.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise, duygusal dengesizlik ve geçimlilik özellikleri ile kaçınma tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğudur. Kaçınma tarzı, çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme yaklaşımıdır. Dolayısıyla, gergin, endişeli, sinirli kişilerin kendilerini çatışmanın yaratacağı olumsuz duygulardan korumak için kaçınma tarzı uygulaması sonucu oldukça anlamlıdır. Geçimlilik özelliğine sahip bireyler ise işbirlikçi, sıcakkanlı, anlayışlı bireyler olduklarından kaçınma tarzını benimsemeleri bu kişilik özellikleriyle oldukça uyumlu görülebilir. Buna karşın bireyde açıklık özelliğinin artması, kaçınma tarzı uygulama eğiliminin azalmasına neden olmaktadır. Yeni fikir ve görüşlere, yeni deneyimlere açık bireylerin herhangi bir çatışma durumunda çatışmayı yok saymak yerine üzerine giderek çözüm üretme çabasına girmesi doğal karşılanabilir. Rahim ve Bonoma'nın geliştirdiği İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modelinde kaçınma, tümleştirmenin tersi bir yaklaşım olarak gösterilmektedir. Bu araştırmada da açıklık özelliğine sahip yöneticilerin, tümleştirme tarzını tercih ettiklerine dair bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla, açıklık özelliğine sahip yöneticilerin kaçınma tarzını tercih etmiyor olmaları gibi bir sonuç, bu bulgularla da oldukça tutarlıdır.

Hükmetme tarzı için ise, açıklık ve geçimlilik özelliklerine sahip yöneticilerin bu tarzı uygulamadıkları yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle geçimlilik özelliği ile olan yüksek düzeydeki negatif ilişkisi, hükmetme tarzı ile işbirlikçilik, sıcakkanlılık, anlayışlılık özelliklerinin zıt olması ile açıklanabilir. Hükmetme tarzında bireyin kazanmak için zorlayıcı davranışta bulunması, güç kullanması yaklaşımı vardır. Bu tarzın, geçimlilik özelliğine sahip bireyler için uygun davranış tarzı olmadığı sonucu doğal kabul edilebilir.

Ödün verme tarzı ile sadece dışa dönüklük özelliği arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, toplum içinde olmayı seven, iddialı ve arkadaş canlısı bireylerin çatışmanın çözümlenmesi için fedakârlık etmek yoluyla ödün verme yaklaşımını benimsemesiyle açıklanabilir. Araştırmanın başlangıcında beklenen duygusal dengesizlik ve geçimlilik ile ödün verme tarzı arasındaki ilişki bu araştırmada doğrulanmamıştır.

Son olarak kişilik özelliklerinin hiçbiri ile uzlaşma tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Uzlaşma tarzı, çatışmaya taraf

olanların tümünün bazı şeylerden vazgeçmesi gereği mantığıyla çatışmanın yönetilmesi yaklaşımıdır. Dolayısıyla tembel, çatışmanın etkili bir şekilde çözülebilmesi için zaman ve çaba harcamak istemeyen kişilerin bu tarzı uygulamaları beklenmekteydi. Benzer şekilde geçimlilik özelliğine sahip bireylerin de bu tarzı benimsemeleri kişilik özellikleri ile uyumluluk göstermekteydi. Ancak bu çalışmada, sorumluluk özelliğinin karşıtı olarak ifade edilen sorumsuzluk özelliği ve geçimlilik özelliği ile uzlaşma tarzı arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada da, yönetici örneği ile ilgili olarak aynı sonuçların elde edilmiş olduğunu görmekteyiz.

Sonuç olarak bu çalışmada, çatışma yönetimine ilişkin durumsallık yaklaşımını savunan yazarların aksine bireyin kişilik özelliklerinin, çatışma yönetim tarzlarına ilişkin tercihlerini etkilediği belirlenmiştir. Ancak, araştırmanın küçük bir grup üzerinde yapılmış olması, sadece yönetici-ast arasındaki çatışmaları ele alması, elde edilen sonuçların başka araştırmalarla desteklenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda konu, kişisel özelliklerin yanı sıra, çatışmaya ilişkin durumsal faktörlerin de eklenmesiyle geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- ANTONIONI, David (1998), "Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles", *International Journal Of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.
- BARRICK, Murray R. ve Michael K. MOUNT (1991), "The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 44 (1), 1-26.
- BONO, Joyce E., Terry L. BOLES, , Timothy JUDGE ve Kristy J. LAUVER (2002), "The Role Of Personality In Task And Relationship Conflict", *Journal Of Personality*, 70 (3), 311-344.
- BOWDITCH, James L. ve Anthony F. BUONO (2005), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- BUCHANAN, David, ve Andrzej HUCZYNSKI (1997), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, UK.
- COSTA, Paul T. ve Robert R. McCRAE (1987), "Neuroticism, Somatic Complaints, And Disease: Is The Bark Worse Than The Bite?", *Journal Of Personality*, 55 (2), 299-316.
- COSTA, Paul T., Catherine M. BUSCH, , Alan B. ZONDERMAN ve Robert R. McCRAE (1986), "Correlations Of Mmpi Factor Scales With Measures Of The Five Factor Model Of Personality", *Journal Of Personality Assessment*, 50 (4), 640-650.
- DIJKSTRA, Maria T. M., Dirk Van DIERENDONCK, Arne EVERS ve Carsten K. W. DE DREU (2005), "Conflict And Well-Being At Work: The Moderating Role Of Personality", *Journal Of Managerial Psychology*, 20 (½), 87-104.

- EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- EUWEMA, Martin C., Evert Van De VLIERT ve Arnold B. BAKKER (2003), "Substantive And Relational Effectiveness Of Organizational Conflict Behavior", *The International Journal Of Conflict Management*, 14 (2), 119,139.
- GREENBERG, Jerald ve Robert A. BARON (2003), *Behavior In Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- GROSS, Michael A. ve Laura K. GUERRO (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.
- HARRISON, Frank (1980), "A Conceptual Model Of Organizational Conflict", *Business And Society*, 19, 20, 2, 1, 30-40.
- IVANCEVICH, Gibson ve Donnelly KONOPASKE (2003), *Organizations Behavior, Structure, Processes*, Mcgraw-Hill Comp., United States.
- JONES, Robert E. ve Charles S. WHITE (1985), "Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, And Task Effectiveness", *Group & Organization Studies*, 10 (2), 152-167.
- KATZ, Daniel (1959), "Consistent Reactive Participation Of Group Members And Reduction Of Intergroup Conflict", *Conflict Resolution*, 3 (1), 28-40.
- KILMANN, Ralph H. ve Kenneth W. THOMAS (1978), "Four Perspectives On Conflict Management: An Attributional Framework For Organizing Descriptive And Normative Theory", *The Academy Of Management Review*, 3, 59-68.
- KIM, Tae-Yeol, Changwei WANG, Mari KONDO ve Tae-Hyun KIM (2007), "Conflict Management Styles: The Differences Among The Chinese, Japanese And Koreans", *International Journal Of Conflict Management*, 18 (1), 23-41.
- KOÇEL, Tamer (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- KREITNER, Robert ve Angelo KINICKI (2004), *Organizational Behavior*, Mcgraw Hill, New York, USA.
- LUTHANS, Fred (1973), *Organizational Behavior*, Mcgraw-Hill, Inc., USA.
- MOUNT, Michael K., Murray R. BARRICK ve Greg L. STEWART (1998), "Five-Factor Model Of Personality And Performance In Jobs Involving Interpersonal Interactions", *Human Performance*, 11 (2/3), 145-165.
- MCCRAE, Robert R. ve Paul T. COSTA (1989), "Rotation To Maximize The Construct Validity Of Factors In The Neo Personality Inventory", *Multivariate Behavioral Research*, 24 (1), 107-124.
- MCCRAE, Robert R. ve Paul T. COSTA (1986), "Personality, Coping, And Coping Effectiveness In An Adult Sample", *Journal Of Personality*, 54 (2), 385-405.

- MOBERG, Philip J. (1998), "Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model", *The International Journal Of Conflict Management*, 9 (3), 258-285.
- MOBERG, Philip J. (2001), "Linking Conflict Strategy To The Five- Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations", *The International Journal Of Conflict Management*, 12 (1), 47-68.
- NAHAVANDI, Afsaneh ve Ali R. MALEKZADEH (1999), *Organizational Behavior, The Person-Organization Fit*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- NEWSTROM, John W., Davis, Keith (2002), *Organizational Behavior Human Behavior At Work*, Mcgraw-Hill, Usa.
- OHBUCHI, Ken-ichi ve Osamu FUKUSHIMA (1997), "Personality And Interpersonal Conflict: Aggressiveness, Self-Monitoring, And Situational Variables", *International Journal Of Conflict Management*, 8 (2), 99-113.
- OLSON-BUCHANAN, Julie B., Fritz DRASGOW, Philip J. MOBERG, Alan D. MEAD, Patricia A. KENAN ve Michelle A. DONOVAN (1998), "Interactive Video Assessment Of Conflict Resolution Skills", *Personnel Psychology*, 51 (1), 1-24.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2002), "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 19, Temmuz-Aralık, 115-134.
- PARK, H Heejoon ve David ANTONIONI (2007), "Personality, Reciprocity, And Strength Of Conflict Resolution Strategy", *Journal Of Research In Personality*, 41, 110-125.
- PONDY, Louis R. (1966), "A Systems Theory Of Organizational Conflict", *The Academy Of Management Journal*, 9 (3), 246-256.
- PONDY, Louis R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts And Models", *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
- RAHIM, M. Afzalur (1983), "A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict", *Academy Of Management Journal*, 26 (2), 368-376.
- RAHIM, M. Afzalur (2000), "Empirical Studies On Managing Conflict", *The International Journal Of Conflict Management*, 11 (1), 5-8.
- RAHIM, M. Afzalur (2002), "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal Of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- RAHIM, M. Afzalur, Gabriel F. BUNTZMAN ve Douglas WHITE (1999), "An Empirical Study Of The Stages Of Moral Development And Conflict Management Styles", *The International Journal Of Conflict Management*, 10 (2), 154-171.
- RAHIM, M. Afzalur, Jan Edward GARRETT ve Gabriel F. BUNTZMAN (1992), "Ethics Of Managing Interpersonal Conflict In Organizations", *Journal Of Business Ethics*, 11, 5,6, 423-432.

- RAHIM, M. Afzalur, Nace R. MAGNER ve Debra L. SHAPIRO (2000), "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *The International Journal Of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.
- RAHIM, Afzalur ve Clement PSENICKA (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.
- ROBBINS, Stephen P. (2005), *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- THOMAS, Kenneth W. (1992), "Conflict And Conflict Management: Reflections And Update", *Journal Of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274.
- TOSI, Henry L., Neal P. MERO ve John R. RIZZO (2000), *Managing Organizational Behavior*, Blackwell Publishing, USA.
- TRIMMER, Kenneth J., Madeline A. DOMINO ve J. Ellis BLANTON (2002), "The Impact Of Personality Diversity On Conflict In Isd Teams", *The Journal Of Computer Information Systems*, 42.(4), 7-14.
- WALL, James A. ve Ronda Roberts CALLISTER (1995), "Conflict And Its Management", *Journal Of Management*, 21 (3), 515-558.
- WILSON, David C. ve Robert H. ROSENFELD (1990), *Managing Organizations*, Mcgraw Hill, London, UK.