

## **BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARINA ETKİŐİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Güler TOZKOPARAN\*

### **THE EFFECT OF THE FIVE-FACTOR PERSONALITY TRAITS ON THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES: A STUDY OF MANAGERS**

#### **Öz**

Birey ve örgüt yaşamının kaçınılmaz olgularından biri olan çatışmayı, kaçarak ya da görmezden gelerek yok saymak yerine etkili biçimde yönetmek, birey ve örgüt sağlığı için temel oluşturmaktadır. Çatışmanın etkili yönetiminde çatışma yönetim tarzları belirleyici rol oynamakta, bu tarzlar ise çeşitli değişkenler tarafından etkilenmektedir. Bu değişkenler arasında yer alan kişilik özellikleri, çatışma yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Özellikle de, örgütlerde çatışmaların yönetiminden sorumlu olan ve günlük çalışma zamanlarının önemli bir kısmını çatışmayı yönetmeye ayıran yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzlarının; birey, grup ve örgüt etkinliğini önemli ölçüde etkilediğini gösteren araştırmalar mevcuttur. Bu noktadan hareketle, kişilik özellikleri ile yöneticilerin çatışma yönetim tarzları arasındaki iliőkileri belirlemek amacıyla, özel sektörde çalışan yöneticiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, beş faktör kişilik özellikleri ile yöneticilerin çatışma yönetim tarzları arasında ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzları, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Kişilik

#### **Abstract**

Conflict is inevitable phenomena of the life of the individual and the organizations. Effectively managing conflict rather than avoiding or ignoring conflict is important for the health of the individual and the organization. Effective management of conflict plays a role in determining conflict management styles and is affected by a variety of variables. The personality traits among these variables are of great importance in conflict management. Managers, who are responsible for the management of conflicts in organizations, are spending most of their time for conflict management. At this point, it becomes important to the ways of managing conflict. Indeed, researches show that management styles are affecting individual, group and organizational

---

\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, g.tozkoparan@deu.edu.tr

effectiveness. From this viewpoint, a research was applied on the managers working in the private sector in order to determine the relationship between personality traits and conflict management styles. According to the research, it is determined that the five personality factors and conflict management styles have relationships.

**Keywords:** Conflict, Conflict Management Styles, The Five-Factor Personality Traits, Personality

## 1. Giriş

Kişilerarası ilişkilerde kaçınılmaz bir olgu olan, dolayısı ile günlük hayatın bir parçası haline gelen çatışma, örgütler açısından ele alındığında; genel olarak bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan olaylar biçiminde tanımlanmaktadır.

Günümüz toplumunda ve örgütlerde çatışmalar, yaşanış biçimi ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde, çoğunlukla çatışmaların en azından taraflardan birisi için olumsuz bir anlam taşıdığı görülmektedir. Özellikle çatışmaların tarafları açısından belirgin bir güç dengesizliğinin olduğu durumlarda, çatışmalar güce dayalı olarak çözülmeye çalışılmaktadır. Çatışmayı çözmede güce dayalı yaklaşım, tarafların şiddete yönelmesine neden olabilir. Oysa tarafların kendi tercihlerinin kabul edilmesini istemesi, bir kaynağın ya da gücün kullanımında önceliklerin belirlenmesi, gücün ya da kaynağın paylaşımı ya da mevcut paylaşımın yeniden düzenlenmesi şiddete başvurmadan da gerçekleştirilebilir (Karip, 2010: 2). Çatışmaya çözümcül yaklaşıldığında, çatışmanın yıkıcı ve olumsuz etkileri yerine yararları öne çıkartılarak gerek toplum gerekse örgüt düzeyinde huzur ve barış içerisinde birlikte yaşama kültürünün sağlanmasına da katkıda bulunulabilir.

Çalışanlar arasında görülen amaç, algı ve değer yargılarındaki farklılıklardan, sorunları ele alış ve çözüm üretme farklılıklarına, bilgi ve deneyim farklılıklarından yetenek, geçmiş yaşantılar ve demografik farklılıklara kadar pek çok kişilerarası farklılık konusu örgütlerde çatışma sebebi olabilmektedir. Bu farklılıkların bir ya da birkaçının yaşandığı örgütlerde bazı bireylerin çatışmaya bazılarının ise çatışmanın çözümlenmesine yatkın davranış sergiledikleri gözlenmektedir. Bu farkı yaratan çeşitli unsurlar olmakla birlikte, ana unsurlardan birinin kişilik olduğu düşünülmektedir. Yazın taraması sırasında bu ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda araştırmaya rastlandığından, çalışmanın amacını; kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, ilgili alana katkı sağlamak oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada,

öncelikle çatışma ve çatışma yönetimi kavramları tanımlanarak çatışma yönetim tarzları ele alınmış, daha sonra kişilik kavramı tanımlanarak kişilik modelleri incelenmiş, kişilik ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki ele alındıktan sonra örgütlerde çatışma yönetimi konusunda kilit role sahip olan yöneticiler üzerinde yürütölen bir araştırmaya yer verilmiştir.

## **2. Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramları**

Çatışma kavramı, koşullar ve kişilerin katılımına bağlı olarak çok farklı anlamlar taşıyabilir (Kreitner-Kinicki, 2004: 486). Örneğin, Park ve Antonioni (2007: 110) çatışmayı; etkileşimli süreçler arasındaki uyumsuzluk, kabullenmeme ya da olumsuz bakışın ve/veya bunların yarattığı ya da yaratacağı sosyal gelişmeler bütünü olarak tanımlarken, Rahim (2011: 16); birey, grup ve örgüt gibi sosyal varlıklar içinde veya arasında bir anlaşmazlık veya uyumsuzluk olarak ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak, Campbell ve Graziano ise (2005: 165) iki veya daha fazla bireysel farklılığın ya da kişilik değişkeninin birbirleriyle karşıt hale gelmesi olarak tanımlamaktadır.

Çatışma ile ilgili daha pek çok tanım olmasına karşılık, yazında hala genel olarak kabul edilmiş tek bir tanım yoktur. Bununla beraber, genel kullanımda, çatışma ile ilgili pek çok terim vardır. Örneğin; rekabet, gerginlik, tartışma, muhalefet, düşmanlık, kavga, çekişme, şiddet (Özkalp vd., 2009: 421), sürtöşmeler, zıtlamalar, anlaşmazlıklar (Koçel, 2010: 645) bu terimler arasındadır.

Örgütlerde çatışma yaratan konular arasında; kıt kaynakların örgüt birimleri arasında paylaşılması, iletişim engelleri, statü ve güç farklılıkları, yöneticilerin yaklaşımı, amaç farklılığı, rol çatışması, görev ve yetki alanı belirsizlikleri ile kişilik uyumsuzlukları gibi konular sıralanmaktadır (Daft, 2006:787-788).

Her ne kadar çatışma kaynakları aynı olsa da, çatışma konusuna bakışta, geçmişten günümüze ciddi bir dönüşüm yaşanmıştır. Örgütsel çatışma ile ilgili olarak geleneksel, insan ilişkileri ve etkileşimci olmak üzere üç temel görüş vardır. Geleneksel görüşe göre çatışma, arzu edilmeyen bir durumdur. Çatışma, örgüte ve örgütsel etkililiğe zarar verdiğinden, en aza indirilmesi hatta ortadan kaldırılması gerekir. İkinci görüş olan insan ilişkileri (davranışçı) görüşüne göre, bütün grup ve örgütlerdeki çatışmalar doğaldır. Bu görüşü savunanlar, çatışmanın kaçınılmaz oluşu nedeniyle çatışmanın varlığını kabul ederler, hatta örgütsel etkililiğin

artırılması için çatışmanın geliştirilmesini savunurlar. Üçüncü görüş olan etkileşimci görüşte ise, örgüt içi çatışmanın örgütün sağlığı için son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, çatışmanın mutlak gerekliliği söz konusudur. Bu nedenle karşıt görüşler teşvik edilir. Değişim ve yenilik esastır (Rahim, 2011: 8-11). Geleneksel görüşün aksine, bu görüşe göre çoğu çatışma, iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur (Eren, 2001: 540).

Örgütte yer alan her kademe ve bireyi yakından etkileyen çatışmanın yönetimi ise, uzun yıllardır kapsamlı araştırmalara konu olmakta ve olmaya devam etmektedir (Kim-Jo vd., 2010: 264). Çatışma yönetimi, ılımlı bir çatışma düzeyinin, optimum örgütsel etkililiğe ulaşmak için gerekli olduğunu savunur ve çatışmanın miktarını artırmak ya da azaltmak yoluyla istenen örgütsel başarıya ulaşmayı hedefler (Rahim vd., 1992, 424). Bu kapsamda, ilişkilerin güçlenmesi ve öğrenmenin artışına katkıda bulunması beklenen etkili çatışma yönetimi (Kreitner-Kinicki, 2004: 489), çatışmadaki davranışların derinine inilmesini ve bu davranışların sonuca olan etkisi ile taraflar arasındaki ilişkilerin mutlaka incelenmesini gerekli kılmaktadır (Euwema vd., 2003: 121).

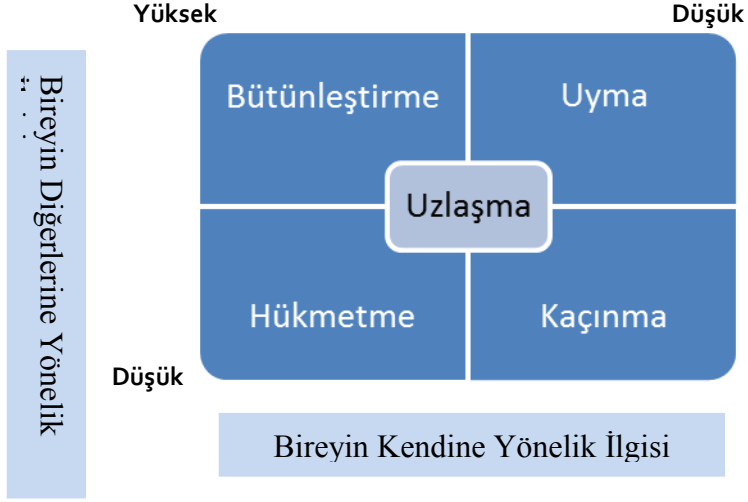
Yapılan araştırmalar, işyerinde yaşanan çatışmaların ve çatışma yönetiminin birey, grup ve örgütsel etkinliği önemli ölçüde etkilediğini göstermekte, hatta bazı durumlarda çatışma ve çatışmanın yönetimi hayati önem de taşıyabilmektedir (örn; doktorlar, askerler ya da itfaiyeciler arasında yaşanan çatışmalar gibi) (Carsten vd, 2001: 645). Bu nedenle, örgütler için büyük önem taşıyan çatışmanın yönetiminde başarılı olan kişiler, etkili iletişimciler ve becerikli liderler olarak algılanmaktadırlar. Çatışmayı etkili biçimde yönetemeyen kişiler ise örgütsel amaçlara ulaşmada, olumlu ilişkiler ile bağlılığı sürdürmede ve sorunları çözmeye sıkıntı yaşayabilmektedirler (Gross-Guerrero, 2000: 200-201). Bu noktada, çoğunlukla birbirine karıştırılan çatışma çözümü ile çatışma yönetimi kavramlarını açıklamakta yarar vardır. Çatışma çözümü, çatışma yönetiminin bir biçimi olup, çatışmanın azaltılması, sona erdirilmesi ya da tamamiyle ortadan kaldırılması anlamına gelir. Müzakere, pazarlık, arabuluculuk ve tahkim çalışmalarının büyük bir kısmı çatışma çözme kategorisine girer. Çatışma yönetimi ise bir örgütte öğrenmeyi ve etkinliği artırmak amacıyla, işlevsel olmayan diğer bir ifadeyle örgütsel başarıyı olumsuz etkileyen çatışmayı en aza indirmek ve

çatışmanın yapıcı işlevlerini artırmak için etkili tarzların belirlenmesini içerir. Çatışma yönetimi, mutlaka çatışmadan kaçınılması, çatışmanın azaltılması ya da ortadan kaldırılması anlamına gelmez. Modern örgütler için gerekli olan; çatışma çözümü değil çatışma yönetimidir (Rahim, 2011: 45-46). Böylelikle, çatışmaların yararlı sonuçlar üretmesi sağlanmış olacaktır. Bu noktada, farkında olarak ya da olmayarak zamanlarının ortalama yüzde yirmisini çatışmayı yönetmeye ayıran (Thomas, 1992) yöneticilerin bireysel yaklaşımı, örgüt için daha iyi sonuçların ortaya çıkmasında önemlidir (Carsten vd, 2001: 645). Yöneticilerin, çatışma yönetimine dair potansiyel karar stratejilerini seçmeden önce, yaşanan çatışmaya hangi bireysel özelliklerin neden olduğunu, çatışmanın çözümüne yönelik olarak hangi tarzın benimseneceğini ve kişilik özelliklerinden nasıl faydalanabileceklerini çok iyi araştırmaları gerekir (Moberg, 2001: 47).

### **3. Çatışma Yönetim Tarzları**

Örgütlerde kişilerarası çatışmayı yönetmede; iki, üç, dört ve beş tarzlı olmak üzere dört temel model geliştirilmiştir (Rahim, 2011: 24). Modeller kendi aralarında bazı benzerlik ve farklılıklara sahip olmakla birlikte, yazında en çok kabul gören model beş tarzlı model olup (örneğin; Mary P.Follett'in modeli, Blake ve Mouton'ın modeli, Rahim ve Bonoma'nın modeli, Thomas'ın modeli), pek çok yazar bu model üzerinden çalışma yapmıştır (Vliert ve Kabanoff, 1990: 199). Beş tarzlı modeller içerisinde en çok kullanılan model ise Rahim (1983a) ile Rahim ve Bonoma'nın 1979 yılında geliştirdikleri model olup, model Şekil 1'de sunulduğu gibidir.

## Şekil 1: İki Temel Boyutta Kişilerarası Çatışmayı Yönetme Tazrları



Bu modelde, çatışma yönetim tarzları iki temel boyut üzerinde ele alınmaktadır. Bu iki boyut; kendine ilgi (kendi ihtiyaçlarının karşılanmasına verilen önemin derecesi) ve diğerlerine ilgi (karşı tarafın ihtiyaçlarının karşılanmasına verilen önemin derecesi) olarak ifade edilmektedir. Boyutlar, bireyin çatışma sırasındaki motivasyonel yöneliminin bir ifadesidir, başka bir deyişle taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetim tarzı, kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir. Bu iki boyutun birleşimi sonucunda, kişiler arasındaki çatışmaları yönetmede beş farklı davranış tarzı ortaya çıkmaktadır (Rahim vd., 2000: 10-12). Bu davranış tarzları aşağıda açıklandığı gibidir (Linstead vd., 2004: 403; Rahim, 2011: 28-30; Rahim vd., 2000: 10-12; Moberg, 2001: 48) :

*1. Bütünleştirme:* Bireyin hem kendine hem diğerlerine yüksek düzeyde ilgisi söz konusudur. Tümlleştirme, sorun çözme ya da işbirliği olarak da adlandırılan bu davranış tarzı; her iki tarafın ilgisini gidermek amacıyla, çatışma içerisindeki her grubun birbiriyle işbirliği yapmasını içerir. Bu tarzın uygulanmasında; açık ve net olmak, bilgi paylaşımında bulunmak, gerçek sorunlarla ve çatışmayla yüzleşmek, farklılıkları araştırmak, her türlü fikir ve düşünceye açık olmak önemlidir.

*2. Uyma:* Bireyin kendine ilgisi düşükken, diğerlerine ilgisi yüksektir. Farklılıkların en aza indirilmesinin esas olduğu bu tarz; yardımseverlik,

yumuşatma, uyumluluk ya da karşı koymama olarak da adlandırılır. En önemli unsuru özveridir. Sürekli diğerlerine empati yapan birey, başkalarının mutluluğu için kendi mutluluğunu ihmal eder.

**3.Hükmetme:** Bireyin kendine olan ilgisi yüksek, diğerlerine olan ilgisi düşüktür. Bu tarz aynı zamanda rekabet, kontrol, baskı yapma ya da yarışma olarak da adlandırılır. Bu tarzı uygulayan birey, kendi amacını gerçekleştirmek için tüm gücünü kullanırken, diğerlerinin ihtiyaç ve beklentilerini çoğunlukla göz ardı eder. Bu tarzı seçen bireyler, neye mal olursa olsun kazanmak isterler.

**4. Kaçınma :** Bireyin hem kendine hem diğerlerine ilgisi düşüktür. Bu tarz; geri çekilme, eylemsizlik, görmezden gelme ya da çatışmaya müdahale etmeme olarak da adlandırılır. Kısa vadeli çözümler üreten bir tarzdır. Çatışmanın kendiliğinden kaybolacağı umulur, sorunlar çözümlerinde gösterilir ya da bekletilir. Sorun ya daha iyi bir zamana kadar ertelenir ya da sadece tehdit oluşturan durumdan kaçınılır.

**5.Uzlaşma:** Bu davranış tarzında, kişinin kendine ve diğerlerine yönelik ilgisi orta düzeydedir. Çatışma tarzı konusunda araştırma yapan birçok araştırmacı, uzlaşmanın düşük ya da yüksek derecede değil, çözümlerinde daha doğru bulunabilmesi için orta derecede tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu tarz; ödün verme, uyuşma ya da paylaşma olarak da adlandırılır. Kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerekebilir.

Çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili olarak, yerli ve yabancı yazında yapılmış pek çok çalışma vardır. Yabancı yazında yapılan çalışmalara Rahim (1983), Rahim vd. (2000), Rahim vd. (1992), Campbell vd. (2005), Kim-Jo vd. (2010) ve Kozan (1989)'ın çalışmaları, yerli yazında ise Özkalp vd. (2009), Erkuş ve Tabak (2009), Yürür (2009) ve Yağcıoğlu (1997)'nin çalışmaları örnek verilebilir. Çalışmanın örneklemini oluşturması nedeniyle özellikle yöneticiler üzerinde yapılmış birkaç çalışmaya örnek vermek gerekirse; Kozan, yaptığı çalışmada Türk, Ürdünlü ve Amerikalı üst yöneticileri karşılaştırmıştır. Türk yöneticiler en çok bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme tarzlarını, en az ise kaçınma ve uyma tarzlarını kullanmaktadır (Kozan, 1989). Yağcıoğlu'nun, ROCI-II ölçeğini kullanarak 1997 yılında İzmir'de yaptığı, 148 orta ve üst kademe yöneticiyi de kapsayan araştırmasında, katılımcıların hem üstleri hem astları hem de akranları ile en fazla bütünleştirme, daha sonra uzlaşma ve uyma tarzlarını kullandıkları bulunmuştur. En az tercih edilen tarz ise üst ve astlarla yaşanan çatışmada kaçınma, akranlarla yaşanan çatışmada ise hükmetme tarzıdır. Ulaşılan sonuçlarda,

yöneticilerin tercih ettiği tarzlar açısından, Kozan'ın çalışmasından elde edilen ilk üç sıralama aynen kalmış, uyma ve kaçınma tarzları yer değiştirmiştir. Başka bir deyişle, örneklem kapsamındaki yöneticilerin uyma tarzını kaçınma tarzına göre daha fazla kullandıkları gözlenmiştir (Yağcıoğlu, 1997:95-97). 2007 yılında ise, İstanbul, Ankara ve Eskişehir'de faaliyet gösteren 130 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. ROCI-II'nin kullanıldığı araştırma sonucuna göre; Türk yöneticilerin çatışma yönetme tarzları sırasıyla; bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme, uyma ve kaçınma şeklinde çıkmıştır (Özkalp vd., 2009: 428-431).

#### **4. Kişilik ve Kişilik Modelleri**

En çok kullanılan kişilik tanımı Gordon Allport tarafından 70 yıl önce yapılmıştır. Allport, kişiliği; “çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon” olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2012: 135). Cüceloğlu'na göre (1991: 404) kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Bireyin başkaları açısından kişiliği; onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olması biçiminde tanımlanırken (Eren, 2000: 67), davranış bilimleri açısından ise kişilik; bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin, kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları olarak tanımlanmaktadır (Wortman ve Loftus, 1988: 345). Kısaca, kişilik için ‘bireyi diğerlerinden farklı kılan özelliklerin tümü’ denilebilir. Bu farklı kişilik özelliklerinden dolayı da her bireyin aynı olay karşısındaki algılamaları ve davranışları da farklılaşmaktadır. Dolayısı ile, örgüt içerisindeki davranışların da belirleyicisi olan kişilik özelliklerinin bilinmesinin bireyleri daha iyi anlamak açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kişilik özellikleri; kişinin duygusal ve davranışsal olarak, zamana bağlı biçimde, diğer kişilerin davranışlarıyla da şekillenen farklılıklardır (Barrick vd., 2005: 745). ‘Bireyleri duygusal, kişilerarası ilişkiler, deneyimsel, tutumsal ve motivasyon tarzları açısından farklılaştıran kişilik özellikleri ve kişiliğin temel boyutları nelerdir?’ sorusunun karşılığında yüzlerce farklı kişilik özelliği ile karşılaşılmıştır. Kişilik kuramcıları, yüzlerce farklı özelliği bazı temel faktörler altında birleştirerek daha kolay analiz edebilmiş ve daha temel sonuçlara ulaşabilmişlerdir. Tupes ve Christal (1961)'dan beri pek çok kişilik kuramcısı, bu yüzlerce değişkeni daha az sayıda faktör altında



birleştirerek incelemişlerdir (Norman, John, Costa&McCrae vd.) (McCrae-John, 1991: 175).

Kişilik özelliklerini 5'li, 6'lı ya da 16'lı faktörlerle inceleyen çeşitli modeller bulunmakla birlikte, sosyal psikoloji araştırmalarındaki eğilim; kişilik özelliklerini genellikle beş ana başlık altında incelemektir. Modele "Beş Faktör Modeli" (Five Factor Model) ya da "Büyük Beşli" (Big Five) adı verilmektedir. Beş faktör kişilik modeli, bireysel kişiliği belirleyen beş önemli faktör ile bunlarda yaşanan değişikliklerin ve neyi nasıl etkilediklerinin açıklanması yönündedir (Wood-Bell, 2008: 128).

1980'li yıllardan itibaren araştırmacıların derinlemesine araştırdığı kişilik yapısı modellerinden beş faktör modeli (BFM), ilk olarak 1949 yılında Fiske tarafından, daha sonra Tupes ve Christal (1961) ve Norman (1963) tarafından önerilmiştir (Moberg, 1998:3). Daha sonraki yıllarda Wiggins (1968), Costa ve McCrae (1978) ile Norman'ın katkılarıyla geliştirilmiş olan model (Costa-McCrae, 1995: 23), McAdams tarafından (1992) revize edilmiş ve 'büyük beşli' olarak önerilmiş, Goldberg'in 1993, Costa ve McCrae'in 1995 yılında yaptıkları çalışmalarla da son halini almıştır (Moberg, 1998:3).

BFM; akademik ve uygulamalı psikolojinin tüm ana branşları içerisinde insan kişiliğine yönelik olarak kurulmuş olan en temel ve en gelişmiş modeldir (Gill-Hodgkinson, 2007: 735). Pek çok model geliştirilmiş olmasına rağmen, hiçbiri beş faktör kadar etkili olamamıştır (McCrae-John, 1991: 175). Bu nedenle, BFM, 1980'li yıllardan itibaren kişilik psikolojisindeki en geniş kullanımlı model olarak yerini korumaktadır (Costa-McCrae, 1995: 22; Goldberg vd., 2006: 84).

Nitekim, BFM ile çok çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler inceleme konusu olmuştur. Örn; pozitif duygular (Landis vd., 2009: 73), dönüşümcü liderlik ve takım performansı (Lim-Ployhart, 2004: 610), iş etiği (Moberg, 1999: 245), görev ve ilişkisel çatışmalar (Bono vd., 2002: 312), kendini izleme (kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığına ilişkin davranışı) (Barrick vd., 2005: 745), Holland'ın iş tipleri (Barrick vd., 2003: 45), kültür ve kişilik (Kaushal-Kwantes, 2006: 579), liderlik (McCormack-Mellor, 2002: 180) ve girişimcilik (Zhao-Seibert, 2006: 259) ile BFM arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Birçok araştırmacı BFM ile iş performansı ve çeşitli iş sonuçları (iş doyumunu, isteğin azalması, devamsızlık vb.) arasındaki ilişkiyi de araştırmaktadır. Vakola'ya göre (2004: 9-92) BFM, kişisel farklılıklar ve bunların örgütsel etkileri konusunda yapılacak çalışmalarda iyi bir model olarak kullanılabilir (Vakola vd., 2004: 9-92).

Kişilik özelliklerini beş farklı boyut ve buna bağlı 30 alt boyutla tanımlayan (Moberg, 1999: 247) beş faktör kişilik modeli, pek çok farklı dil ve kültürde de kullanılmıştır. Çoğu dilde altıncı faktörün eklendiği beş faktör modeline, faktör ekleme yapıldığı gibi, bazı araştırmacılar, modelde kişileri rahatsız edebilecek sıfatlar yerine yeni sıfatlar kullanmaya (örn; nevrotizm yerine duygusal denge gibi) özen göstermişlerdir (Wasti vd., 2008: 666-667). 1999 yılında Goldberg ve Somer tarafından Türkçe’de yapılan araştırmanın da büyük beş faktörü kanıtladığı görülmüştür (Goldberg-Somer, 2000: 498). Daha sonra Somer ve arkadaşları, Türkiye’de yaşayan bireylerin kişilik özelliklerine uygun bir yapısal özellik gösterecek şekilde beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesine yönelik bir çalışma yapmışlar, çalışma sonucunda beş temel faktör altında toplanabilen ve 15 alt boyuttan oluşan bir envanter geliştirmişlerdir (Somer vd., 2002: 17).

Kişilik özellikleri çift kutuplu olarak şu şekilde sıralanmaktadır; dışa dönüklük-içe kapanıklık, geçimlilik-geçimsizlik, sorumluluk-sorumsuzluk, açıklık-kapalılık ve duygusal tutarsızlık-duygusal tutarlılık (Antonioni, 1998: 338). Envanterde yer alan beş faktör (temel boyutlar) aşağıda açıklandığı gibidir (Vakola vd., 2004: 91; Caspi vd., 2005: 456-459; Barrick vd., 2005:747, Moberg, 2001: 49-50);

1.Duygusal Tutarsızlık (Neuroticism) : Nevrotiklik olarak da ele alınan duygusal tutarsızlık boyutu; aksilik, duygusal dengesizlik, düşüncesizlik, çabuk üzülebilmek ve depresiflik olarak tanımlanabilir. Olumlu duygulardan uzak olmanın doğal bir sonucu olan duygusal tutarsızlık; olumsuz deneyimlerin etkileri, güvenlik ve stres konusundaki korkularla ilişkili olup; üzüntü, anksiyete, nefret, öfke, suçluluk duyma gibi olumsuz etki eden duyguların bütünü ifade eder.

Çeşitli araştırmalarda güvensiz, kendisiyle uğraşan, sinirli, kaygılı, dirençsiz gibi özelliklerle tanımlanan duygusal tutarsızlığı, bazı araştırmacılar rasyonel olmayan düşünceler ve başa çıkma mekanizmalarında yetersizlik olarak açıklamaktadırlar (Somer vd., 2002: 24). Bireylerde duygusal tutarsızlık yüksek olduğunda hem dürtülerini daha az kontrol edecekleri hem de stresle daha az etkili biçimde mücadele edecekleri düşünülür. Dolayısı ile duygusal tutarsızlık düzeyi yüksek olan bireyler, endişeli, gergin, kinci, depresif, kendini çok önemseyen, alıngan ve zor adapte olan bireyler olarak tanımlanabilirken, düşük düzeyde olanlar ise kendine güvenli, sıcak, rahat ve güçlü olarak tanımlanabilmektedirler (Zhao ve Siebert, 2006:260).

2.Dışa Dönüklük (Extraversion): Bu boyut; kişilerarası etkileşim, faaliyetin boyutu, kalitesi ve derinliği ile ilişkilidir. Dışa dönüklük olumlu duygular içerir; kendine güvenli, iyimser, aktif, hırslı, coşkulu ve gelişime açık bir ruh halinde olmak demektir. Goldberg'e göre (1992); özellikle baskınlık ve aktivite, dışa dönüklük faktörünün temel belirleyicileri arasındadır. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireyler sosyal, enerjik, iddialı, liderlik özelliklerine sahip baskın karakterler olup, aktif ve konuşkan insanlardır.

3.Gelişime Açıklık (Openness to Experience): Gelişime ya da deneyime açıklık, beş faktör içerisindeki en bilişsel boyuttur (Park-Antonioni, 2007: 110). Eğitim ve yaratıcı görevlerde çok önemli bir faktör olan gelişime açıklık; başkalarının fikirlerine açıklık, eleştiriye açıklık, entelektüel aktivite, kültürel gelişmişlik, yüksek derecede bireysellik, yaratıcılık, hayal gücü, düşüncelilik ve çeşitlilik konularını içermekte olup, yeni deneyimler kazanma konusunda ilgili ve proaktif olma ile ilişkilidir. Gelişime açık kişiler, işbirliğine yatkın, duyarlı, yardımsever, analitik düşünen, esnek, uyumlu, duygulara ve fikirlere açık, başkasının gözüyle bakabilen ve yeni çözüm alternatifleri geliştirebilen daha az rekabetçi kişilerdir (Park-Antonioni, 2007: 110). Bu yönü yüksek olan bireyler, üretken, buluşçu, hayal gücü kuvvetli, yenilikçi ve düşünceli olarak; düşük olan bireyler ise gelenekçi, analitik düşünmeyen ve ilgi alanları dar olarak tanımlanabilirler (Zhao ve Siebert, 2006: 261). Gelişime açıklık; sorunlarla başa çıkma konusunda diğer faktörlerden daha etkilidir. Örneğin; McCrea ve Costa (1995), gelişime açıklık ile başa çıkma mekanizması arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamışlardır. Böylelikle gelişime açıklığın, duygusal bir öğeyi olumlu yönde etkileyerek, yeni idealler ve önerilerin daha rahat tolere edilmesini sağladığı görülmüştür. Yaratıcılığı ve bilişsel karmaşıklığı ifade eden gelişime ya da deneyime açık olma; yaşanan çeşitli çatışma durumlarında karşı tarafın da fikrini dikkate alarak empati yapabilme yeteneğini de içermektedir.

4.Uyumluluk (Agreeableness): Uyumluluk ya da anlaşılabilirlik; kişilerarası davranışlarla en fazla ilgili olan kişilik özelliği olup, temel olarak diğer tarafın isteklerini ve beklentilerini anlamak ve anlayışla karşılayabilmektir (Campbell-Graziano, 2001: 323). Uyumluluk boyutu; sıcaklık, güven, birlikte iş yapma, mütevazılık, nezaket, düşüncelilik, sevimlilik, sakinlik, yardımseverlik ve cömertlik gibi özellikler içermektedir. Kişilerle anlaşmak, geçimli olmak ve yumuşak kalplilik anlamına gelen uyumluluk kişilik özelliği; kişilerarası etkileşimde süreklilik, kine karşıtlık ve kalite ile ilişkili olup, çalışanların yeni kural

ve prosedürlere ve hatta örgütteki köklü değişikliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırabilmektedir. Ayrıca bu özellik, başkalarıyla beraber çalışarak bir performans sergilemek gerektiğinde öne çıkar, dolayısı ile takım çalışmasında çok önemlidir.

**5.Sorumluluk (Conscientiousness):** Sorumluluk boyutu, bireyin organizasyon, azim, çalışma, motivasyon, sabırlı olma ve hedefe ulaşmadaki kararlılık düzeyi konularını içerir (Zhao ve Siebert, 2006: 261). Pek çok konuyu etkilemesi nedeniyle, belirtilen kişilik faktörleri arasında en çok tartışılan faktör, sorumluluk faktörüdür. Faktör puanları ile, örneğin; uzun süreli kariyer başarısı, görev performansı, istikrar, sağlıklı yaşam tarzı davranışları ve uzun ömürlülük arasında pozitif korelasyonlar tespit edilmiştir (Roberts vd., 2005: 104). Öz-disiplinli, düzenli, tedbirli, sorumlu ve güvenilir sıfatlarını barındıran sorumluluk, tutarlılık ve sonuca odaklı tutarlılık ile ilişkili olup, kontrol içeren bir boyuttur. Bu kişilik özelliğinde kişilerarası başarı yüksek olup, kişiler dikkatli, planlı, dürüst ve güvenilirlerdir.

## **5. Kişilik ve Çatışma Yönetim Tarzları**

Çatışma yönetim tarzları; örgütsel konum, örgüt iklimi, tükenmişlik, iş doyumu, cinsiyet, eğitim (Gross-Guerrero, 2000: 200-201), duygusal zeka (Aslan, 2008: 189-194) ve kişilik özellikleri (Bono vd., 2002:312) gibi çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenlerle ilişkilendirilmektedir.

Çatışma konusunda yapılan önceki çalışmalar, daha çok çatışma sonuçlarının analizine yönelik iken, sonraki çalışmalar iş konusunda sonuca ulaşmak için çatışma yönetiminde belirleyici değişkenlerin neler olduğu ile ilgilenmektedirler. Dolayısı ile, bu kapsamda incelenen önemli bir konu, belirleyici değişkenlerin çatışma yönetim tarzını seçmedeki etkisidir. Bu değişkenlerden biri olan kişilik (Wood-Bell, 2008: 126) ve çatışma arasındaki ilişki, pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Birçok çalışmada, hangi kişilik özelliklerinin çatışma olgusunu artıracığı veya azaltacağı araştırılmıştır. Son beş yıldır örgüt araştırmacılarının yoğun olarak ilgilendiği konulardan biri, özellikle kişisel farklılıkların çatışmaya ve işe yönelik sonuçlarıdır (Bono vd., 2002: 312). Bu doğrultuda, konuyla ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğu, kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin kişiliğe çağdaş bir yaklaşım olan beş faktör kişilik modeli baz alınarak incelenmesi üzerinedir (Tupes&Christal, 1961; Goldberg, 1990; Costa&McCrae, 1992; Moberg, 1998:3).

Beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkileri inceleyen en önemli ve en kapsamlı araştırmalardan birisi Antonioni (1998) tarafından, üniversite öğrencileri ve yöneticiler olmak üzere iki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmadır. Bir diğer önemli çalışma Moberg (1998)'in, yöneticilerin kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkilerini incelediği çalışmadır. Ma (2005) tarafından yapılan bir araştırmada ise, kişilik ve müzakere davranışları arasındaki ilişkiler araştırılırken, kişilik özellikleriyle çatışma yönetim tarzları arasında ilişkiler de gözlemlenmiştir. Sandy ve arkadaşları (2000) ile Park ve Antonioni (2007)'nin üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalar da bu konuda yapılan diğer araştırmalara örnek verilebilir. Türkçe yazında yapılan araştırmalarda ise örneğin, Erkuş ve Tabak (2009) beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisini inceleyen araştırmalarında, aynı zamanda yaş ve cinsiyet değişkenlerinin de çatışmayı yönetme tarzı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Basım ve arkadaşları (2009), benzer bir araştırmayı üniversite öğrencileri üzerinde yapmışlardır. Tekin ve arkadaşları (2012), çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin demografik değişkenler tarafından etkilenip etkilenmediğini araştırırken, Yürür ise (2009) astlarla yaşanan çatışma boyutunda, çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi kamu ve özel sektör yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma ile analiz etmiştir.

Kişilik ve çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazılarında demografik değişkenlerin etkisinin de araştırıldığına rastlanmaktadır. Örneğin, cinsiyetin etkisini ölçmek üzere yapılan araştırmaların bazılarında, kadınlar ve erkeklerin birbirinden farklı çatışma yönetme tarzına sahip olduğu bulunurken (Rubin, 1994), bazılarında herhangi bir fark bulunamamıştır (Renwick, 1977; Eagly-Johnson, 1990). Örn; Korabik ve arkadaşlarının (1993) yaptığı araştırmada, yöneticilik deneyiminin cinsiyet ve çatışmayı yönetme tarzları arasında farklılık yarattığı bulunmuştur. Katılımcılardan yöneticilik deneyimi olmayanlar arasında, kadınların erkeklere göre daha birleştirici, yardımsever ve uzlaşmacı olduğu görölmüştür. Brahnam ve arkadaşlarının (2004) yaptığı araştırmada kadınların işbirliği tarzını kullanmaya, erkeklerin ise kaçınma tarzını kullanmaya daha yatkın olduğu bulunmuştur. Chusmir ve Mills (1989) ise hiyerarşik statü kontrol edildiğinde cinsiyet ile çatışma yönetim tarzı arasında herhangi bir fark olmadığını bulmuşlardır. Buradan hareketle, yöneticilerle yöneticilerin çatıştığı tarafların statüsü, çatışma yönetim tarzlarını belirlemede rol oynamaktadır (Özkalp vd., 2009: 426-427). Yöneticiler üzerinde yapılan

araştırmada; kadınlarda, erkeklerden daha fazla uzlaşma tarzı, erkeklerde ise daha fazla birleştiricilik tarzı ön plana çıkmıştır. Daha üst düzey yöneticiler daha çok hükmetme tarzını benimsemişler, daha alt düzey yöneticiler daha çok birleştiriciliği kullanmışlardır. Çatışılan kişinin statüsüne göre kısmen fark çıkmıştır. Tarz değişmemekle birlikte, “yardım etme” tarzının sıklığı değişmektedir (Özkalp vd., 2009: 428-431).

Beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler aşağıda açıklandığı gibidir:

*Duygusal Tutarlılık İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki:* Duygusal tutarsızlık, iş ortamına olumsuz etki eden bir kişilik özelliği olduğundan, direkt olarak çatışma yönetim tarzına da etki eden faktörlerden biridir. Örn; çatışmayla baş etmek; olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak için bilişsel çaba gerektiren bir görev olduğundan, yüksek derecede anksiyete ya da depresyon içinde olan bireyler, çatışmayı tehdit edici bulabilirler. Bu durumda, yüksek duygusal tutarsızlığa sahip kişilerin çatışmadan kaçınması beklenir (Moberg, 2001; 49-50; Bono vd., 2002: 319-320). Nitekim, yapılan araştırmalarda, duygusal tutarsızlığı yüksek kişilerin duyarlı (hassas), üzüntüye açık ve olumsuz etkiler yaydıkları tespit edilmiştir. Bu kişiler, sadece bu nedenle bile kişilerarası çatışmaya sebep olabilirler. Yüksek anksiyete ve duygusal uçurumlar, bu kişilerin kontrolü daha fazla kaybetmesine neden olabilir. Duygusal tutarsızlık ile bütünleştirme, uzlaşma ve uyma arasında olumsuz, hükmetme ve kaçınma arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir (Park-Antonioni, 2007: 110). Antonioni’ye (1998:341) göre ise, duygusal tutarlılığı düşük veya duygusal tutarsızlığı yüksek bireylerin uyma tarzını tercih etmesi beklenir. Düşük duygusal tutarlılığa (yüksek duygusal tutarsızlığa) sahip bireyler, kaygılı, endişeli ve gergin hissetme eğilimindedirler. Bu duygular rahatsızlığa sebep olur ve kişilerarası çatışmalar yaşandığında artabilir. Bu nedenle, bireyler karşı tarafın ihtiyaçlarını giderebilmek için bu rahatsız duyguları azaltmak isterler. Dolayısı ile bu bireylerin, belirtilen olumsuz duygulardan kurtulmalarında uyma tarzının yardımcı olacağı düşünülmektedir.

*Dışa Dönüklük İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki:* Dışa dönüklük; bir beyin fırtınası yaratılması gerektiğinde, karar verme süreçlerinde ya da toplumsal olayların gözlenmesi gerektiğinde belirleyici bir faktördür (Barrick vd., 2005: 747). Yüksek sosyallik olarak da tanımlanabilen dışa dönüklük; genellikle pozitif, sosyal, enerjik, diğer insanlara olumlu ve ılımlı yaklaşan birey özelliğidir. Yapılan araştırmalar, bu faktörün belirtilen özelliklerinin bir sonucu olarak,

çatışmalarda hakim bir yaklaşıma sebep olduğunu göstermiştir (Bono vd., 2002: 319-320). Dışa dönüklük faktörü ile olumlu sosyal davranışlar arasında, örneğin, bütünleştirme ile pozitif bir etkileşim vardır (Park-Antonioni, 2007: 110). Örgütlerde, bir anlaşmaya varmak için uzlaşma ya da bütünleştirme gibi bir çözüme ulaşmada, çatışma yönetim tarzlarının daha olumlu olması için yöneticilerin dışa dönük olması beklenir. Tersine, kaçınma gibi sosyal etkileşimi en aza indirecek çatışma yönetim tarzlarını tercih etmede ise yöneticilerden daha az dışa dönüklük beklenir. Yapılan araştırmalarda dışa dönüklüğün, hükmetme ile pozitif yönlü, kaçınma ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Moberg, 2001; 49-50).

*Gelişime Açıklık İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki:* Gelişime kapalı bireyler; kuralları, emirleri ve uyumu vurgulama eğilimindedirler, daha az esnekler ve başkalarının görüşlerini anlama konusunda güçlük çekerler. Gelişime açık bireyler ise, çatışmanın çözümünde daha fazla uyumlu ve esnek bir yaklaşımı tercih ederler. Açıklık yüksek olursa, ağırlıklı olarak karşılaşılması beklenen çatışma yönetim tarzı uzlaşmadır (Moberg, 2001; 49-50). Nitekim, yazında uzlaşma tarzı ile geçimlilik özelliği arasında belirgin pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Antonioni, 1998; Moberg,1998; Ma, 2005). Ancak, yapılan bazı araştırmalarda, açıklık faktörü kaçınma tarzı ile pozitif korelasyon sağlamışken, uzlaşma tarzı ile negatif korelasyon içinde çıkmıştır (Bono vd., 2002: 320).

*Uyumluluk İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki:* Bireysel özelliklerin ön planda olduğu uyumluluk faktörü, manevi anlamda güçlü ve pozitif bir yapıyı içerdiği için diğerleriyle ilişki kurmak anlamında büyük bir avantaj sağlar. Bu sebeple, uyumlu insanların çatışmaya yaklaşmaktan çekindikleri söylenebilir (Park-Antonioni, 2007: 110). Nitekim, yapılan araştırmalarda uyumluluğun çatışma önleyici bir etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Yüksek uyumluluğa sahip bireyler; sempatik, güven veren, yardımsever, ekip çalışmasına ve işbirliğine yatkın bireyler iken, düşük uyumluluğa sahip bireyler ise muhalif, kuşkucu ve rekabetçidir (Moberg, 2011; 49-50). Başkalarının görüş ve isteklerine açık olma ve daha fazla önem verme anlamına gelen uyumluluk özelliği; işbirliği ile hükmetme tarzı arasında önemli bir belirleyici faktördür (Barrick vd., 2003: 45). Dolayısı ile, uyumluluk yüksek ise bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarının tercih edilme olasılığı daha yüksek iken, uyumluluk düşükse hükmetme tarzının tercih edilme olasılığı daha yüksektir (Moberg, 2001; 49-50). Nitekim, yapılan araştırmalarda, uyumluluk özelliği ile hükmetme tarzı arasında yüksek negatif yönlü korelasyonlar bulunmuştur (Moberg, 2001: 57; Antonioni,

1998: 349). Uyumluluk özelliğinin diğer boyutu olan uyumsuzluk; kaba, sert ve samimi olmayan bireyleri tanımlamaktadır. Bu nedenle, yüksek düzeyde uyumluluk özelliğine sahip bireyler hükmetme tarzını tercih etmemektedirler.

Jones ve White ise 1985 yılında yaptıkları araştırmada, “ilişki ihtiyacı” hisseden bireylerin, uyma tarzını kullanma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir (1985: 161). Nitekim, dışa dönük ve uyumlu bireyler insan odaklı olup, diğerlerini tatmin etmek için uyma davranışı göstermeye daha yatkındırlar. Antonioni de çalışmasında (1998) uyumluluk ile uyma tarzı arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Ayrıca, Rahim’e göre (1992), yüksek uyumluluk özelliğine sahip bireylerin uyma tarzını tercih etmesi beklenir. Çünkü uyma tarzında bireyler, karşı tarafın ihtiyaçlarını gidermek için kendi isteklerini ihmal edebilirler.

*Sorumluluk İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki:* Sorumluluğu yüksek bireyler çözüm bulmaya odaklanır. Yapılan araştırmalarda, sorumluluk kişilik özelliği ile çatışma yönetim tarzlarından kaçınma arasında kuvvetsiz bir ilişki bulunurken, hükmetme ve bütünleştirme arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Çünkü, sorumluluk bireysel disiplin, bireysel disiplin ise rekabet sağlamakta, bu da şirket verimini artırmaktadır (Park-Antonioni, 2007: 110). Ek olarak, yüksek sorumluluk özelliklerine sahip bireyler aynı zamanda çatışmaların çözülmesinde belirledikleri amaçlar konusunda kendilerini sorumlu hissederler. Bu nedenle yüksek sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler, bütünleştirme tarzı gibi işbirlikçi davranışlar gösterme eğilimi içersinde olsalar bile, kendi amaçlarına önem verdiklerinde de rekabetçi (hükmedici) özellikleri baskın çıkabilir (Erkuş ve Tabak, 2009: 221).

Antonioni’nin araştırmasında yöneticilerin sorumluluk kişilik özelliği ile bütünleştirme tarzı arasında önemli ölçüde pozitif ilişki tespit edilmiştir (1998: 343-344). Ayrıca, bugüne kadar yapılmış tüm çalışmalarda sorumluluk ile çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme tarzı arasında pozitif korelasyon bulunmuşken, sorumluluk ve gelişime açıklık kişilik özelliği ile uyma tarzı arasında herhangi bir gözlem veya ilişki belirlenememiştir (Barrick vd., 2003: 45). Düşük düzeyde sorumluluk özelliğine sahip bireylerin ise uzlaşma tarzını tercih etmesi beklenir. Çünkü bu özelliğe sahip bireyler, çatışmanın kazan-kazan yaklaşımına göre çözülmesi için yeteri kadar istekli ve disiplinli olmayabilirler (Antonioni, 1998: 344).

Görüldüğü gibi kişilik özellikleri, kişilerarası çatışmayı yönetme sürecinde hangi tarzların benimsendiğini açıklamada çeşitli etkilere



sahiptir. Bu etkilerin anlaşılması, kişilerarası çatışmaların olumlu biçimde yönetilmesinde hangi kişilik özelliklerinin etkili olduğunun bilinmesi ve örgütte buna göre davranılması açısından önem taşımaktadır.

## **6. Araştırma**

### **6.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları**

“Yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı” bu araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Dolayısı ile bu araştırmada; yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve ayrıca demografik değişkenlerin çatışmayı yönetme tarzlarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda sırasıyla;

1. Yöneticilerin çeşitli basamaklardaki üstleri, astları ve aynı düzeydeki arkadaşları ile yaşadıkları çatışmalarda benimsedikleri çatışmayı yönetme tarzlarının belirlenmesine,
2. Yöneticilerin kişilik özellikleri ile çeşitli basamaklardaki kişilerle yaşadıkları çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesine,
3. Yöneticilerin demografik özellikleri ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılmasına çalışılmıştır.

Çalışmanın, yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıdaki çalışmadan biri olması dolayısı ile ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma, uygulama açısından Türkiye'nin üç büyük ili ile sınırlandırılmıştır. Yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki açısından elde edilen sonuçların konuya dair bir fikir verebileceği, ancak sonuçların tüm yöneticilere genellenemeyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın üç il ile sınırlandırılması bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

### **6.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem**

Araştırma, benzer denekler örnekleme yöntemi (survey) ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak soru formundan (anket) yararlanılmıştır. Soru formları; Türkiye'nin üç büyük ilinde, hizmet sektöründe özel işletmelerde çalışan yöneticilere elektronik posta

aracılığıyla gönderilmiş, analize uygun 370 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Örnekleme; yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum değişkenleri baz alınarak incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen örnekleme ait demografik bilgiler Tablo 1’de sunulduğu gibidir.

**Tablo 1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

<b>Demografik Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş</b>		
25 altı	8	2,2
25-34	97	26,2
35-44	150	40,5
45-50	71	19,2
50 üstü	44	11,9
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	162	43,8
Erkek	208	56,2
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	27	7,3
Ön Lisans	23	6,2
Lisans	181	48,9
Yüksek Lisans	108	29,2
Doktora	31	8,4
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	264	71,4
Bekar	106	28,6
<b>TOPLAM</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Örnekleme yer alan yöneticilerin %40.5’i 35-44 yaş aralığında olup, %43.8’i kadın, %56.2’si erkeklerden oluşmaktadır. Örneklemin %48.9’u üniversite mezunu, %71.4’ü evlidir.

### **6.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışma kapsamında, çatışmanın yönetilmesinden bizzat sorumlu olan kişiler olması dolayısı ile araştırma konusu olarak yöneticiler seçilmiştir. Yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki ile yöneticilerin demografik özelliklerinin çatışmayı yönetme tarzlarına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla, çalışmanın kuramsal

kısmında belirtilmiş olan öncül araştırmalar ışığında bir ana, bir de alt hipotez geliştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın ana hipotezi;

H1: ‘Yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır’

Alt hipotezi ise,

H2: ‘Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, demografik özellikler açısından farklılık gösterir’ olarak belirlenmiştir.

#### **6.4. Ölçüm Araçları ve Güvenilirlik Bulguları**

**Beş Faktör Kişilik Envanteri:** Araştırmada, yöneticilerin beş faktör kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla “Beş Faktör Kişilik Envanteri” uygulanmıştır. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü öğretim üyeleri Oya Somer, Mediha Korkmaz ve Arkun Tatar tarafından geliştirilen envanter, kişiliği beş faktörde inceleyen “Beş Faktör Kişilik Modeli” üzerine geliştirilmiş ve Türkçe’ye uyarlanmıştır (Somer vd., 2002: 21-33). Çalışmaya, uluslararası kişilik madde havuzundan (IPIP) seçilen 924 madde ile başlanmış, madde ve faktör analizleri sonucunda madde sayısı 187’ye düşmüştür. Araştırmacıların, Türkiye’de yaşayan bireylerin kişilik özelliklerine uygun bir yapısal özellik gösterecek şekilde yaptıkları çalışma sonucunda geliştirdikleri envanter beş temel faktör altında toplanmakta ve 15 alt boyuttan oluşmaktadır (Somer vd., 2002: 17).

Yazarlar tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ölçek, 1 ile 5 arasında değişen beşli Likert ölçeği ile (1:Tamamen uygun, 5:Hiç uygun değil) puanlanan davranışsal özellikleri tanımlayan kısa cümlelerden oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, beş faktör içerisinde (Dışadönüklük, Uyumluluk/Yumuşak Başlılık, Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık) temellenen 15 farklı boyutun olduğu görülmüştür. Tüm analizler sonucunda, Beş Faktör Modeli’ne dayalı olarak oluşturulan ölçek, 15 alt boyutuyla kişilik özelliklerinin pek çok boyutunu oldukça kapsamlı bir şekilde temsil etmektedir (Somer vd., 2002: 31).

Çalışmada, Tatar tarafından hazırlanan doktora tezinde kullanılan envanterin 85 maddelik kısa formu, yazarın izni alınarak yöneticiler üzerinde uygulanmıştır (Tatar, 2005).

Envanterin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de sunulduğu gibidir.

**Tablo 2.** Beş Faktör Kişilik Envanterinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

	<b>Cronbach's Alpha Katsayısı</b>
Dışa Dönüklük	0,79
Uyumluluk	0,82
Sorumluluk	0,67
Duygusal Tutarsızlık	0,77
Gelişime Açıklık	0,72

Tablo 2’de yer alan, ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

### **Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II**

Araştırmada; çatışma yönetim tarzları için 1983 yılında Afzalur Rahim tarafından geliştirilen kişilerarası çatışmanın beş farklı ele alınmış tarzının 28 madde ile ölçüldüğü ve üç ayrı formu olan (A,B,C formları) Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin (ROCI II) ikinci bölümü kullanılmıştır. Soru formunda, yöneticilerin verilen ifadelerle ne derece katıldıklarını saptamak amacıyla, beşli Likert ölçeği kullanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum).

ROCI II ölçeği için; Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması 1997 yılında B.Dilara Yağcıoğlu tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Ölçeğin A formu üstlerle olan çatışmada, B formu astlarla olan çatışmada ve C formu aynı statüde çalışanlarla/akranlarla olan çatışmada hangi tarzın ya da tarzların daha çok kullanıldığını ortaya çıkartmaktadır. Ölçekte beş alt boyut vardır ve her bir alt boyut için ortalama puan hesaplanır. Boyutlar arasındaki en yüksek puan, anlaşmazlık durumunda en çok kullanılan tarzı göstermektedir (Yağcıoğlu, 1997:71-78).

Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3’te sunulduğu gibidir.

**Tablo 3. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi**

	<b>Cronbach's Alpha Katsayısı</b>
<b>Üstlerle Olan Çatışma</b>	
Bütünleştirme	,75
Uyma	,83
Kaçınma	,82
Uzlaşma	,61
Hükmetme	,69
<b>Astlarla Olan Çatışma</b>	
Bütünleştirme	,81
Uyma	,66
Kaçınma	,81
Uzlaşma	,62
Hükmetme	,74
<b>Çalışma Arkadaşlarıyla Olan Çatışma</b>	
Bütünleştirme	,83
Uyma	,75
Kaçınma	,83
Uzlaşma	,73
Hükmetme	,80

Tablo 3'te görüldüğü üzere, örgütsel çatışma ölçeğinin her bir alt boyutunun güvenilirlik seviyesinin, kabul edilebilir sınırlarda çıktığı söylenebilir.

### **6.5. Araştırma Bulguları**

Araştırmada, öncelikle değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanarak tanımlayıcı bulgular elde edilmiştir. Araştırma kapsamında, elde edilen verileri test etmek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (one way anova), araştırmanın kuramsal modelinin test edilmesinde ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### 6.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4 ve 5’de yer aldığı gibidir.

**Tablo 4.** Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Gelişime Açıklık	370	<b>3,8610</b>	,52369
Sorumluluk	370	3,5474	,44184
Dışa Dönüklük	370	3,5457	,58185
Uyumluluk	370	3,4372	,60508
Duygusal Tutarsızlık	370	2,3883	,54368

Tablo 4’te görüldüğü gibi, yöneticilerin kişilik özelliklerinin gelişime açıklık boyutunda yığılma gösterdiği tespit edilmiştir. Örneklem kapsamında, yöneticilerde en az görülen kişilik özelliği ise duygusal tutarsızlık boyutundadır. Bu sonuçlar, örneklemdaki yöneticiler açısından değerlendirildiğinde son derece olumlu olup, yöneticilerin kendini geliştirmeye ve yeniliklere çok açık, aynı zamanda duygusal denge durumuna da çok yakın oldukları biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 5’te görüldüğü gibi, yöneticiler üstleriyle, astlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadıklarında sırasıyla; bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme, uyma ve kaçınma tarzını kullanmaktadırlar. Dolayısı ile yöneticiler yaşadıkları çatışmalarda en çok bütünleştirme ve uzlaşma tarzını kullanırken, en az kaçınma tarzını kullanmaktadırlar. Bulgular doğrultusunda, yöneticilerin her düzeydeki çatışmaya aynı tarzla yaklaştıkları ve verdikleri tepkilerin daha çok ılımlı düzeyde olduğu söylenebilir. Bütünleştirme tarzının, en çoktan en aza doğru sırasıyla astlarla, çalışma arkadaşlarıyla ve üstlerle kullanıldığı gözlenmiştir. Uzlaşma tarzının ise, en çoktan en aza doğru sırasıyla üstlerle, çalışma arkadaşlarıyla ve astlarla kullanıldığı gözlenmiştir. Yöneticiler, astlarıyla bir çatışma yaşadıklarında öncelikle bütünleştirme, diğer bir ifadeyle işbirliği, üstleriyle çatışma yaşadıklarında da öncelikle uzlaşma tarzını tercih etmektedirler.

**Tablo 5. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>N</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Üstlerle Olan Çatışma</b>			
Bütünleştirme	370	<b>4,0445</b>	,4542
Uzlaşma	370	3,9446	,4496
Hükmetme	370	3,4399	,6285
Uyma	370	3,1378	,6801
Kaçınma	370	<b>2,7467</b>	,7615
<b>Astlarla Olan Çatışma</b>			
Bütünleştirme	370	<b>4,1000</b>	,4069
Uzlaşma	370	3,9074	,4333
Hükmetme	370	3,4676	,6661
Uyma	370	3,0671	,4775
Kaçınma	370	<b>2,5288</b>	,7135
<b>Çalışma Arkadaşlarıyla Olan Çatışma</b>			
Bütünleştirme	370	<b>4,0585</b>	,4426
Uzlaşma	370	3,9185	,4674
Hükmetme	370	3,4805	,6789
Uyma	370	2,9884	,5246
Kaçınma	370	<b>2,6374</b>	,6883

### **6.5.2. t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi**

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile cinsiyet arasındaki ilişki, bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test) ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 6'daki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 6: Cinsiyet Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem T Testi**

			N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
Cinsiyet	Astlarla Çatışma (Uyum Tarzı)	Kadın	162	<b>3,1379</b>	,51061	2,490	0,013
		Erkek	208	3,0120	,44353		
	Çalışma Arkadaşlarıyla Çatışma (Uzlaşma Tarzı)	Kadın	162	<b>3,9974</b>	,43707	2,932	0,004
		Erkek	208	3,8570	,48183		

\*p<0.05

Tablo 6'dan, yöneticilerin cinsiyetlerine göre t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının astlarla yaşanan çatışmada uyum tarzının, çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada ise uzlaşma tarzının cinsiyet değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir (grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değerleri, grupların çatışma tarzı puan ortalamaları arasındaki farkın 0.05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir). Bu sonuca göre, kadın yöneticilerin çatışma tarzı puanlarının erkek yöneticilerin çatışma tarzı puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Bulgular ışığında, belirtilen tarzları daha fazla kadın yöneticilerin tercih ettiği söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda; üstlerle yaşanan çatışma ile cinsiyet arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonucunda, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile medeni durumları arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının demografik değişkenlerden yaş ve eğitim duruma göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı ise tek yönlü varyans analizi (one-way anova) ile test edilmiştir.

İlk olarak, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının yaşa göre varyans analizi sonucu incelendiğinde, Tablo 7'de sunulan F değerlerinin



grupların çatışma yönetim tarzı puan ortalamaları arasındaki farkın 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Yaş ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

ANOVA				
	df	Ortalama Kare	F	p
<b>Üstlerle Çatışma</b>				
Bütünleştirme	4	,211	1,023	,395
Uyma	4	2,950	<b>6,761</b>	<b>,000</b>
Kaçınma	4	1,532	<b>2,691</b>	<b>,031</b>
Uzlaşma	4	,113	,558	,693
Hükmetme	4	1,672	<b>4,388</b>	<b>,002</b>
<b>Astlarla Çatışma</b>				
Bütünleştirme	4	,332	2,029	,090
Uyma	4	,235	1,029	,392
Kaçınma	4	1,064	2,114	,079
Uzlaşma	4	,393	2,119	,078
Hükmetme	4	3,604	<b>8,811</b>	<b>,000</b>
<b>Çalışma Ark. Çatışma</b>				
Bütünleştirme	4	,143	,730	,572
Uyma	4	,217	,788	,534
Kaçınma	4	1,104	<b>2,365</b>	<b>,050</b>
Uzlaşma	4	,334	1,537	,191
Hükmetme	4	2,232	<b>5,055</b>	<b>,001</b>

\*p<0.05

Tablo 7'deki sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan posthoc testlerinden bonferroni testine göre; yöneticilerin yaşları ve çatışma tarzları arasındaki ilişki istatistiksel olarak ( $p < 0,05$  düzeyinde) anlamlıdır. Bu doğrultuda;

Üstlerle yaşanan çatışmada; 25-34 ve 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 45-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha fazla uyma tarzını; 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 25 yaş ve altındaki yöneticilerden daha fazla hükmetme tarzını; 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 45-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha fazla kaçınma tarzını tercih etmektedir. Elde edilen bulgulara göre, üstlerle yaşanan çatışmada; yaşı daha genç olan yöneticilerin uyma tarzını, 35-44 yaş arasındaki yöneticilerin, kendinden

küçük olanlara göre daha fazla hükmetme tarzını, kendinden büyük olanlara göre ise daha fazla kaçınma tarzını tercih ettikleri görülmektedir.

Astlarla yaşanan çatışmada; 25-50 yaş arasındaki yöneticiler, 50 yaş üstündeki yöneticilerden daha fazla hükmetme tarzını kullanmaktadır.

Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada ise 50 yaş üstündeki yöneticiler 45-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha fazla kaçınma tarzını kullanırken, 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 50 yaş üstündeki yöneticilerden daha fazla hükmetme tarzını kullanmaktadır.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının eğitim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo 8’de sunulduğu gibidir.

**Tablo 8.** Eğitim ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

ANOVA				
	df	Ortalama Kare	F	p
<b>Üstlerle Çatışma</b>				
Bütünleştirme	4	,205	,995	,410
Uyma	4	,155	,332	,857
Kaçınma	4	1,701	<b>2,997</b>	<b>,019</b>
Uzlaşma	4	,654	<b>3,314</b>	<b>,011</b>
Hükmetme	4	,660	1,683	,153
<b>Astlarla Çatışma</b>				
Bütünleştirme	4	,146	,883	,474
Uyma	4	,876	<b>3,967</b>	<b>,004</b>
Kaçınma	4	1,753	<b>3,539</b>	<b>,008</b>
Uzlaşma	4	,519	<b>2,821</b>	<b>,025</b>
Hükmetme	4	,348	,781	,538
<b>Çalışma Ark. Çatışma</b>				
Bütünleştirme	4	,657	<b>3,444</b>	<b>,009</b>
Uyma	4	,738	<b>2,731</b>	<b>,029</b>
Kaçınma	4	,668	1,417	,228
Uzlaşma	4	,518	<b>2,409</b>	<b>,049</b>
Hükmetme	4	,445	,965	,427

\*p<0.05

Tablo 8’deki sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları eğitim gruplarına göre farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi

gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan posthoc testlerinden bonferroni testine göre;

Üstlerle yaşanan çatışmada; doktora mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla kaçınma tarzını kullandıkları, lise mezunlarının ise lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla uzlaşma tarzını tercih ettikleri gözlenmiştir.

Astlarla yaşanan çatışmada; doktora mezunu yöneticilerin ön lisans mezunu olanlardan daha fazla uyum tarzını, lise ve ön lisans mezunlarından daha fazla kaçınma tarzını kullandıkları, lise mezunlarının ise lisans mezunlarından daha fazla uzlaşma tarzını kullandıkları tespit edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada ise; lisans ve yüksek lisans mezunlarının doktora mezunlarından daha fazla bütünleştirme tarzını kullanırken, yüksek lisans mezunlarının doktora mezunlarından daha fazla uzlaşma tarzını kullandıkları tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, demografik değişkenlerden bazılarıyla çatışmayı yönetme tarzı arasında ilişkiler bulunduğundan araştırmanın alt hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

### **6.5.3. Regresyon Analizi**

Regresyon analizi yapılarak bağımsız değişkenin (kişilik özellikleri) bağımlı değişkeni (çatışma yönetim tarzı) ne oranda açıklayabildiği incelenmiştir. Bu doğrultuda, analizi yaparken bağımlı değişkeni (çatışma yönetim tarzını) oluşturan alt faktörlerin her biri (işbirliği, hükmetme, uyma, uzlaşma, kaçınma) teker teker bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bağımsız değişkenlerle (kişilik özellikleri) ilişkisi araştırılmıştır.

Öncelikli olarak, üstlerle yaşanan çatışmada kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisine yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 11’de özetlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 11. Üstlerle Yaşanan Çatışmada, Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki**

<b><u>Kişilik Özelliklerinin Bütünleştirme Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Bütünleştirme Tarzı $R^2=,037$ S.H.= ,44884 F=2,761 p=0,018 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Sorumluluk</b> ( $\beta=,186$ p=,007)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Uyuma Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Uyuma Tarzı $R^2=,102$ S.H.= ,64967 F=8,242 p=0,000 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Dışa dönüklük</b> ( $\beta=,165$ p=,014) <b>Uyumluluk</b> ( $\beta=,148$ p=,040) <b>Duygusal tutarsızlık</b> ( $\beta=,306$ p=,000) <b>Gelişime açıklık</b> ( $\beta=,245$ p=,008)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Hükmetme Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Hükmetme Tarzı $R^2=,080$ S.H.= ,60690 F=6,354 p=0,000 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Uyumluluk</b> ( $\beta=,299$ p=,000) <b>Sorumluluk</b> ( $\beta=,196$ p=,004)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Kaçınma Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Kaçınma Tarzı $R^2=,093$ S.H.= ,73012 F=7,484 p=0,000 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Dışa dönüklük</b> ( $\beta=,137$ p=,041) <b>Uyumluluk</b> ( $\beta=,209$ p=,004) <b>Duygusal tutarsızlık</b> ( $\beta=,275$ p=,000) <b>Gelişime açıklık</b> ( $\beta=,238$ p=,010)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Uzlaşma Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Uzlaşma Tarzı $R^2=,066$ S.H.= ,43753 F=5,154 p=0,000 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Sorumluluk</b> ( $\beta=,319$ p=,000)

\*(Tabloda sadece, yapılan regresyon analizlerinde 0.05 önem düzeyinde anlamlı olan katsayılar yer verilmiştir).

Tablo 11'deki sonuçlar, kişilik özelliklerinin *bütünleştirme tarzı* üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde, kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk özelliği ( $\beta=,186$  p=,007) ile bütünleştirme tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablodaki sonuçlar kişilik özelliklerinin *uyuma tarzı* üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde, dört kişilik özelliği ile ilişki tespit edilmiştir. Her bir kişilik özelliğinin tek başına modele katkıları incelendiğinde; dışadönüklük ( $\beta = ,165$   $p=,014$ ), uyumluluk ( $\beta=,148$   $p=,040$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta=,306$   $p=,000$ ) kişilik özellikleri ile uyma tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişki varken; gelişime açıklık kişilik özelliği ile uyma tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -,245$   $p=,008$ ). Araştırma kapsamında, sorumluluk özelliği ile uyma tarzı arasında yazında olduğu gibi herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bağlamda, örneklem kapsamında ulaşılan sonuçlar, yazındaki bilgilerle tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte, yazında gelişime açıklık kişilik özelliği ile de herhangi bir ilişki belirlenememiş olmasına rağmen, araştırma kapsamında bu özellik ile uyma tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablodaki sonuçlar kişilik özelliklerinin *hükmetme tarzı* üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde; uyumluluk özelliği ( $\beta= -,299$   $p=,000$ ) ile hükmetme tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki, sorumluluk özelliği ( $\beta=,196$   $p=,004$ ) ile hükmetme tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, yazındaki bilgilerle tutarlılık göstermektedir.

Tablodaki sonuçlar kişilik özelliklerinin *kaçınma tarzı* üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde; dışa dönüklük ( $\beta=,137$   $p=,041$ ), uyumluluk ( $\beta=,209$   $p=,004$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta=,275$   $p=,000$ ) kişilik özellikleri ile kaçınma tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişki varken; gelişime açıklık kişilik özelliği ile kaçınma tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta= -,238$   $p= ,010$ ).

Tablodaki sonuçlar kişilik özelliklerinin *uzlaşma tarzı* üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde; uzlaşma tarzı ile sadece tek bir kişilik özelliğinin (sorumluluk) ( $\beta=0,319$ ,  $p=,000$ ) yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada tespit edilen sorumluluk özelliğine dair bulgu yazındaki bulgularla örtüşürken, geçimlilik özelliğine dair bulgu, yazındaki bulgularla örtüşmemektedir.

Astlarla yaşanan çatışmada, kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisine yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 16'da özetlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 16.** Astlarla Yaşanan Çatışmada, Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

<b><u>Kişilik Özelliklerinin Bütünleştirme Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Bütünleştirme Tarzı $R^2=,031$ S.H.= ,40325 F=2,345 p=0,041 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Sorumluluk</b> ( $\beta=,190$ , p=,006)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Uyuma Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Uyuma Tarzı $R^2=,043$ S.H.= ,47044 F=3,236 p=0,007 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Dışa dönüklük</b> ( $\beta=,170$ , p=,014) <b>Duygusal tutarsızlık</b> ( $\beta=,196$ , p=,001)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Hükmetme Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Hükmetme Tarzı $R^2=,074$ S.H.= ,64531 F=5,826 p=0,000 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Dışa dönüklük</b> ( $\beta=,147$ , p=,030) <b>Duygusal tutarsızlık</b> ( $\beta=,202$ , p=,001) <b>Uyumluluk</b> ( $\beta=-,239$ , p=,001)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Kaçınma Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Kaçınma Tarzı $R^2=,037$ S.H.= ,70494 F= 2,807 p=0,017 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Uyumluluk</b> ( $\beta=,229$ , p=,002) <b>Gelişime açıklık</b> ( $\beta=-,293$ , p=,002)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Uzlaşma Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Uzlaşma Tarzı $R^2=,058$ S.H.= ,42350 F= 4,443 p=0,001 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Sorumluluk</b> ( $\beta=,281$ , p=,000)

\*(Tabloda sadece, yapılan regresyon analizlerinde 0.05 önem düzeyinde anlamlı olan katsayılar yer verilmiştir).

Tablo 16'daki sonuçlar incelendiğinde; bütünleştirme tarzı ile sadece sorumluluk özelliğinin ( $\beta=,190$ ,  $p<0.05$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Uyuma tarzı ile dışa dönüklük ( $\beta=,170$ ,  $p<0.05$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta=,196$ ,  $p<0.05$ ) kişilik özelliklerinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulgularıyla kısmen tutarlılık göstermektedir.

Hükmetme tarzı ile dışa dönüklük ( $\beta=,147$ ,  $p<0.05$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta=,202$ ,  $p=,001$ ) ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, uyumluluk ( $\beta=-,239$ ,  $p=,001$ ) kişilik özelliği ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce belirtilen araştırma bulgularıyla kısmen tutarlılık göstermektedir.

Kaçınma tarzı ile uyumluluk ( $\beta=,229$ ,  $p=,002$ ) kişilik özelliğinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye, gelişime açıklık ( $\beta=-,293$ ,  $p=,002$ ) ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce belirtilen araştırma bulgularıyla kısmen tutarlılık göstermektedir.

Uzlaşma tarzı ile sadece sorumluluk özelliğinin ( $\beta=,281$ ,  $p=,000$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç; daha önce belirtilen araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermemektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisine yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 17’de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 17’deki sonuçlar incelendiğinde; uyma tarzı ile dışa dönüklük ( $\beta=,151$ ,  $p=,030$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta=,163$ ,  $p=,006$ ) kişilik özelliklerinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulgularıyla kısmen tutarlılık göstermektedir.

Hükmetme tarzı ile sorumluluk ( $\beta=,168$ ,  $p=,013$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta=,155$ ,  $p=,008$ ) ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, uyumluluk ( $\beta= -,313$ ,  $p=,000$ ) kişilik özelliği ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce belirtilen araştırma bulgularıyla kısmen tutarlılık göstermektedir.

Kaçınma tarzı ile dışa dönüklük ( $\beta=,197$ ,  $p=,004$ ), uyumluluk ( $\beta=,209$ ,  $p=,005$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta=,159$ ,  $p=,007$ ) kişilik özelliğinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, gelişime açıklık ( $\beta= -,239$ ,  $p=,011$ ) kişilik özelliği ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce belirtilen araştırma bulgularıyla kısmen tutarlılık göstermektedir.

Kişilik özelliklerinin hiçbiri ile bütünleştirme ve uzlaşma tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermemektedir.

Üstler, astlar ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalarda, kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kişilik özelliklerinin

çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisi üstlerle yaşanan çatışmalarda daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, kişilik özelliklerinden bazılarıyla çatışmayı yönetme tarzı arasında ilişkiler bulunduğundan araştırmanın ana hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

**Tablo 17.** Çalışma Arkadaşlarıyla Yaşanan Çatışmada, Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

<b><u>Kişilik Özelliklerinin Bütünleştirme Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> İlişki yok
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Uyma Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Uyma Tarzı $R^2=,032$ S.H.= ,51961 F= 2,427 p=0,035 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Dışa dönüklük</b> ( $\beta=,151$ , p=,030) <b>Duygusal Tutarsızlık</b> ( $\beta=,163$ , p=,006)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Hükmetme Tarzı Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Hükmetme Tarzı $R^2=,086$ S.H.= ,65351 F= 6,867 p=0,000 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Uyumluluk</b> ( $\beta= -,313$ , p=,000) <b>Sorumluluk</b> ( $\beta=,168$ , p=,013) <b>Duygusal Tutarsızlık</b> ( $\beta=,155$ , p=,008)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Kaçınma Üzerindeki Etkisi</u></b> Bağımlı Değişken: Kaçınma Tarzı $R^2=,061$ S.H.= ,67146 F= 4,752 p=0,000 Etkili Olan Kişilik Özelliği: <b>Dışa dönüklük</b> ( $\beta=,197$ , p=,004) <b>Uyumluluk</b> ( $\beta=,209$ , p=,005) <b>Duygusal Tutarsızlık</b> ( $\beta=,159$ , p=,007) <b>Gelişime Açıklık</b> ( $\beta= -,239$ , p=,011)
<b><u>Kişilik Özelliklerinin Uzlaşma Üzerindeki Etkisi</u></b> İlişki yok

\*(Tabloda sadece, yapılan regresyon analizlerinde 0.05 önem düzeyinde anlamlı olan katsayılar yer verilmiştir).



## **6.6. Bulguların Değerlendirilmesi**

Yapılan analizlerin sonucunda katılımcıların büyük oranda gelişime açıklık kişilik özelliğine sahip olduğu görülmüştür. Gelişime açıklık; sorunlarla başa çıkma konusunda diğer faktörlerden daha etkilidir. Yöneticilerde en az görülen kişilik özelliği ise duygusal tutarsızlık özelliğidir. İşleri gereği, çok çeşitli sorun ve çatışmalarla uğraşmak zorunda kalan yöneticiler için, bu özellikler örgütlerde barışçıl bir çalışma ortamı yaratması beklenen yöneticilerden beklenen kişilik özellikleri ile örtüşmektedir.

Örneklem kapsamında yer alan yöneticilerin hem üstleri hem astları hem de çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışmada en fazla bütünleştirme ve uzlaşma, en az ise kaçınma tarzını kullandıkları tespit edilmiştir. Bütünleştirme tarzı, sorun çözme ve işbirliği odaklı bir davranış tarzı olup, her iki tarafın ilgisini gidermek (tatmin etmek) amacıyla, çatışma içerisindeki her grubun birbiriyle işbirliği yapmasını içerirken, uzlaşma tarzında kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesini içermektedir. Dolayısı ile yöneticilerin, çatışmaların sağlıklı şekilde çözülmesi ve her iki tarafın da memnun ayrılması için en yapıcı ve ılımlı çözümü seçmeyi tercih ettiği söylenebilir.

Örneklem kapsamında yer alan yöneticilerin çatışma yönetiminde sırasıyla en fazla bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme tarzını kullanmaları, Kozan (1989)'ın kültürlerarası yaptığı araştırmada Türk yöneticilere dair elde ettiği bulgu ve Yağcıoğlu (1997)'nun yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada ulaştığı sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Uyuma tarzında, yöneticinin astının, üstünün ve çalışma arkadaşının düşüncelerine önem verip dikkate aldığı ve bazen kendi düşüncelerinden daha fazla değer verdiği göz önüne alındığında, ulaşılan bu sonuçlar bağlamında örnekleme sınırlı olmak üzere, 2012 yılına gelindiğinde yöneticilerin çalışanlarına daha fazla değer veren ve çalışanların işletme için önemini farkında olan insan odaklı yöneticiler olduğu yorumu yapılabilir.

Çatışma yönetiminde başarılı olabilmek için, kuram kısmında detaylı olarak açıklanmış olan çatışma yönetimi tarzlarından hangisinin tercih edileceği, yaşanan çatışmanın kaynağına, türüne, örgüt yapısına, çalışanların ve yöneticilerin kişilik yapıları ile çatışmaya yaklaşımlarına bağlı olarak değişecektir. Bununla birlikte, Thomas, 1976 yılında yazdığı Çatışma ve Çatışma Yönetimi adlı el kitabında, uzun dönemde uzlaşma tarzının önemini vurgulamakta, bu tarzın hem bireyler hem de örgütler

için en çok tercih edilen tarz olduğunu vurgulamaktadır. Thomas, o yıllarda bu sonucu ampirik kanıtlarla ilgili gözlemlerine dayandırmıştır. Ulaşılan bu sonuç, aynı zamanda o tarihsel dönemin hümanizm ve idealizmin toplumsal değerler ile de uyum göstermektedir (Thomas, 1992: 268). Bu doğrultuda, araştırma kapsamında ikinci sırada en çok tercih edilen tarzın uzlaşma çıkması, örneklemleri oluşturan yöneticilerin hümanist değerlere sahip olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Çatışma yaşanan her üç statü açısından en az kullanılan tarzın kaçınma tarzının olması ise, çatışmanın ertelenme ya da göz ardı edilme eğiliminin az olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin astları, üstleri ve aynı seviyedeki arkadaşları ile yaşadıkları çatışmada tercih ettikleri tarzın aynı olması, icra ettikleri mesleğin gereklerine uygun olup, tutarlılık göstermektedir. Yöneticiler, farklı seviyelerde yaşanan çatışmalara farklı tepkiler vermemekte, bu doğrultuda kendi içlerinde tutarlı davranmaktadırlar.

Araştırma kapsamında, çatışma yönetim tarzlarının demografik değişkenlere göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının astlarla yaşanan çatışmada uyma tarzının, çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada ise uzlaşma tarzının cinsiyet değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, kadın yöneticilerin çatışma tarzı puanları erkek yöneticilerin çatışma tarzı puanlarından yüksek çıkmıştır. Kadın yöneticiler, kendinden alt seviyedekilerle daha yardımsever ve uyumlu, aynı seviyedeki kişilerle de daha paylaşımcı bir tarzı tercih etmektedir. Dolayısı ile, kadınların çatışmaları olumlu ve yapıcı biçimde yönetmeyi tercih ettikleri söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda; üstlerle yaşanan çatışma ile cinsiyet arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yöneticilerin çatışma yönetme tarzları medeni duruma göre farklılık göstermemekte, yaş ve eğitim gruplarına göre ise çeşitli farklılıklar göstermektedir.

Çatışma yönetim tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen analizler sonucunda, üstlerle yaşanan çatışmada; bütünleştirme ile sadece sorumluluk özelliği arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Özellikle yöneticiler üzerinde yapılan diğer araştırmalarla kıyaslandığında, bu sonuç Antonioni'nin (1998) bulgularıyla tutarlıdır. Moberg (1998), açıklık ile bütünleştirme arasında pozitif ve anlamlı, düşük duygusal denge ile negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Hükmetme tarzı ile uyumluluk kişilik özelliği arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, Antonioni (1998), Ma (2005) ve Moberg

(1998)'in sonuçlarıyla tutarlıdır. Araştırma kapsamında hükmetme tarzı ile sorumluluk özelliği arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulguya yazında rastlanmamış, bununla birlikte Ma (2005) hükmetme tarzı ile dışa dönüklük arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Kaçınma tarzı ile dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal tutarsızlık kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı, gelişime açıklık ile negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Antonioni'nin araştırmasında yöneticilerin uyumluluk özelliği ile kaçınma tarzı arasında pozitif bir ilişki, dışa dönüklük, duygusal tutarsızlık ve açıklık arasında ise negatif ilişkiler tespit edilmiştir (1998: 349). Bu anlamda, araştırmada tespit edilen açıklık ve uyumluluk özellikleri ile kaçınma tarzı arasındaki ilişkiler, Antonioni'nin (1998) çalışmasındaki bulgularla örtüşmektedir. Moberg ise yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada, kendilerini dışa dönüklük ve sorumluluk özellikleri açısından düşük düzeyde, duygusal tutarsızlık özelliği açısından ise yüksek düzeyde değerlendiren yöneticilerin, çatışmadan uzak durmak ya da çatışmayı en aza indirmek için kaçınma tarzını tercih ettiklerini bulgulamıştır. Ayrıca, yeniliklere kapalı olan diğer bir deyişle düşük düzeyde gelişime açıklık özelliğine sahip bireyler de kaçınma tarzını tercih etmektedir (2001: 61-62). Elde edilen sonuçlar, dışa dönüklük ve gelişime açıklık özellikleri açısından Moberg'in bulgularıyla örtüşmektedir. Ma (2005) ise kaçınma tarzı ile dışa dönüklük arasında negatif ve anlamlı ilişki bulmuştur.

Uyma tarzı ile dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal tutarsızlık arasında pozitif ve anlamlı, gelişime açıklık ile negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Antonioni (1998) uyma tarzı ile uyumluluk arasında pozitif ve anlamlı, duygusal denge ile negatif ve anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Ma (2005) uyma tarzı ile beş faktör kişilik özellikleri arasında herhangi bir ilişki tespit edememiştir. Yazında, sorumluluk ve açıklık kişilik özellikleri ile uyma tarzı arasında herhangi bir ilişki belirlenememiştir.

Uzlaşma tarzı ile sadece sorumluluk özelliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Antonioni (1998), Moberg (1998) ve Ma (2005), uzlaşma tarzı ile uyumluluk arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Moberg (1998), açıklık ile pozitif ve anlamlı, duygusal denge ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Astlarla yaşanan çatışmada; bütünleştirme tarzı ile sorumluluk kişilik özelliği arasında pozitif, uyma tarzı ile dışa dönüklük ve duygusal tutarsızlık arasında pozitif, hükmetme tarzı ile dışa dönüklük ve duygusal tutarsızlık arasında pozitif, uyumluluk özelliği arasında negatif, kaçınma

tarzı ile uyumluluk arasında pozitif, gelişime açıklık arasında negatif, uzlaşma tarzı ile sorumluluk arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Yürür (2009) yapmış olduğu araştırmada, dışa dönüklük, gelişime açıklık ve sorumluluk özellikleri ile bütünleştirme tarzı arasında anlamlı bir ilişki; gelişime açıklık ve uyumluluk özellikleri ile hükmetme tarzı arasında negatif bir ilişki; duygusal tutarsızlık ve uyumluluk özellikleri ile kaçınma tarzı arasında pozitif bir ilişki; buna karşın gelişime açıklık özelliği ve kaçınma tarzı arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma bulguları, Yürür'ün sonuçlarını kısmen desteklemektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada; bütünleştirme ve uzlaşma tarzları ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Uyma tarzı ile dışa dönüklük ve duygusal tutarsızlık arasında pozitif, hükmetme tarzı ile sorumluluk ve duygusal tutarsızlık arasında pozitif, uyumluluk özelliği arasında negatif, kaçınma tarzı ile dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal tutarsızlık arasında pozitif, gelişime açıklık arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmanın, beş faktör kişilik özellikleri kapsamında yapılan diğer araştırma sonuçları ile çoğu noktada örtüştüğü belirlenmiştir. Araştırma sonuçları; beş faktör kişilik özelliklerinin, uyma ve kaçınma tarzını düşük düzeyde de olsa açıklayabildiğini, hükmetme tarzını kısmen açıklayabildiğini, bütünleştirme ve uzlaşma tarzlarını ise tam olarak açıklayamadığını göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda, iki hipotezin de kısmen doğrulandığı söylenebilir.

## **7. Sonuç**

Çalışma kapsamında, temel olarak yöneticilerin kişilik özellikleri ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Farklı değişkenlerin etki ettiği çatışma yönetim tarzlarında, önemli bir belirleyicinin de kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan araştırma ile bu varsayım bir kez daha kanıtlanmıştır.

Araştırma sonuçları, çatışma yönetim tarzları ve beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi araştıran diğer araştırma sonuçları ile çoğu noktada örtüşmektedir. Örneğin; Türk yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda yöneticilerin tercih ettiği çatışma tarzlarının sıralaması benzer biçimde çıkmıştır. Bu sonuç, Türk

yöneticilerin belirli bir çatışma yönetim tarzına sahip oldukları biçiminde değerlendirilebilir. Kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler de yazındaki araştırmalarla çoğu noktada örtüşmekte ancak bazı bulgular ise diğer araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Örneğin, örneklem kapsamında hükmetme tarzı ile sorumluluk özelliği arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmesine karşın, bu bulguya yazında rastlanmamıştır. Yine, örneklem kapsamında uyma tarzı ile dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal tutarsızlık arasında pozitif ve anlamlı, gelişime açıklık ile negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmişken, yazında sorumluluk ve açıklık kişilik özellikleri ile uyma tarzı arasında herhangi bir ilişki belirlenememiştir.

Çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme ile sadece sorumluluk kişilik özelliği arasında anlamlı ilişki bulunmaması, beş faktör kişilik özelliklerinin bütünleştirme tarzını tam olarak açıklayamadığı biçiminde yorumlanabilir. Aynı şekilde hükmetme tarzının üstlerle yaşanan çatışmada sadece iki kişilik özelliği ile ilişkili çıkması iki değişken arasındaki ilişkide başka değişkenlerin de incelenmesini gerekli kılmaktadır. Üstlerle yaşanan çatışmada kişilik özellikleri en çok uyma ve kaçınma tarzını yordamaktadır.

Astlarla yaşanan çatışmada, uyma ve kaçınma tarzının sadece iki kişilik özelliği ile ilişkili çıkması iki değişken arasındaki ilişkide başka değişkenlerin de incelenmesini gerekli kılmaktadır. Astlarla yaşanan çatışmada kişilik özellikleri en çok hükmetme tarzını yordamaktadır.

Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada, kişilik özelliklerin bütünleştirme ve uzlaşma üzerinde etkisi yokken, uyma tarzında iki kişilik özelliği etkili çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada, kişilik özellikleri en çok hükmetme ve kaçınma tarzını yordamaktadır.

Özellikle uyumluluk kişilik özelliği ile çatışma yönetim tarzlarından uyma, hükmetme ve kaçınma arasında tespit edilen anlamlı ilişkiler dikkat çekicidir. Uyumluluk kişilik özelliğinin çatışma yönetim tarzları üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Görüldüğü gibi kişilik özellikleri, kişilerarası çatışmayı yönetme sürecinde hangi tarzların benimsendiğini açıklamada çeşitli etkilere sahiptir. Bu etkilerin anlaşılması, kişilerarası çatışmaların olumlu biçimde yönetilmesinde hangi kişilik özelliklerinin etkili olduğunun bilinmesi ve örgütte buna göre davranılması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın sınırlı bir örneklem üzerinde yapılmış olması, elde edilen sonuçların başka araştırmalarla desteklenmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca ileride farklı örneklem gruplarında yapılacak araştırmalarda, kişisel özelliklerin yanı sıra, sektör, örgüt yapısı, kültür ya da çatışma konusu gibi değişkenler de eklenerek konuyla ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir.

Örgütlerde çatışmanın ne şekilde ele alındığı bilindiğinde, tarafların konuya yaklaşımları daha bilinçli ve çözüm odaklı olabilir. Bu noktada, bireyselliğe ve bireysel farklılıklara saygı gösterilen ve farklılıkları koruyacak çatışma yönetim tarzlarının tercih edilmesi, çatışmadan korkmak yerine çatışmayı fırsata dönüştürecek bir anlayışın yerleşmesine yardımcı olabilir. Çatışmanın iyi yönetilebilmesi için çatışmayı iş yaşamının doğal bir süreci olarak kabul eden ve destekleyen bir örgüt kültürünün yaratılması ile çatışmanın işlevsel sonuçları ön plana çıkabilir ve bu sonuç birey, grup ve örgüt düzeyinde sağlanacak yararları artırabilir.

## **Kaynakça**

- Antonioni, D. (1998) "Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.
- Aslan, Ş. (2008) "Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili Midir? Schutte'nın Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 179-200.
- Barrick, M.R., Mount M.K. ve Gupta R. (2003) "Meta-Analysis of The Relationship Between the Five-Factor Model of Personality and Holland's Occupational Types", *Personnel Psychology*, 56, 45-74.
- Barrick, M.R., Parks L. ve Mount M.K. (2005) "Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance", *Personnel Psychology*, 58, 745-767.
- Basım, H.N, Çetin F. ve Tabak A. (2009) "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.

- Bono, J.E., Boles T.L., Judge T.A. ve Lauver K.J. (2002) "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", *Journal of Personality*, 70 (3), 311-344.
- Campbell, J.L.A. ve Graziano W.G. (2001) "Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict", *Journal of Personality*, 69 (2), 323-362.
- Campbell, J.L.A. ve Graziano W.G. (2005) "Methodologies for Studying Personality Processes in Interpersonal Conflict", *International Negotiation*, 10, 165-182.
- Caspi, A., Robert B.W. ve Shiner R.L. (2005) "Personality Development: Stability and Change", *Annual Review of Psychology*, Vol:56, 453-484.
- Costa, P.T. Jr. ve McCrae R.R. (1995) "Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory", *Journal Of Personality Assessment*, Vol:64, No:1, 21-50.
- Cüceloğlu, D. (1991) İnsan ve Davranışı, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Daft, R.L., (2006) The New Era of Management, International Edition, Thomson Corporation, USA.
- De Dreu C.K.W., Evers A., Beersma B., Kluwer E.S. ve Nauta A. (2001) "A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace", *Journal Of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Eren, Erol (2001) Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 5.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Eren, Erol (2000) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 6.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Erkuş, A. ve Tabak A. (2009) "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 213-242.
- Euwema, M.C., De Vliert E.V. ve Bakker A.B. (2003) "Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior", *The International Journal of Conflict Management*, 14 (2), 119-139.
- Gill, C.M. ve Hodgkinson G.P. (2007) "Development and Validation of the Five-Factor Model Questionnaire (FFMQ): An Adjectival-

- Based Personality Inventory For Use in Occupational Settings”, *Personnel Psychology*, 60 (3), 731-766.
- Goldberg, L.R., Johnson J.A., Eber H.W., Hogan R., Ashton M.C., Cloninger C.R. ve Gough H.G. (2006) “The International Personality Item Pool and The Future of Public-Domain Personality Measures”, *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.
- Goldberg, L.R. ve Somer O. (2000) “The Hierarchical Structure of Common Turkish Person- Descriptive Adjectives”, *European Journal of Personality*, 14, 497-531.
- Gross, M.A. ve Guerrero L.K. (2000) “Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim’s Organizational Conflict Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.
- Jones, R.E. ve White C.S. (1985) “Relationships among Personality, Conflict Resolution Styles, and Task Effectiveness”, *Group Organization Management*, 1985, 10 (2), 152- 167.
- Karip, E. (2010) Çatışma Yönetimi, 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Kaushal, R. ve Kwantes C.T. (2006) “The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Managemenet Stragey”, *International Journal Of Intercultural Relations*, 30, 579- 603.
- Kim-Jo, T., Benet-Martinez V. ve Ozer D.J. (2010) “Culture and Interpersonal Conflict Resolution Styles: Role of Acculturation”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41 (2), 264-269.
- Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Kozan, M. K. (1989) “Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish and U.S. Managers”, *Human Relations* September,42, 787-799.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2004) *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw Hill, New York.
- Landis, S.K., Sherman M.F., Piedmont R.L., Kirkhart M.L., Rapp E.M. ve Bike D.H. (2009) “The Relation Between Elevation and Self-Reported Prosocial Behavior: Incremental Validity Over the Five-Factor Model of Personality”, *The Journal of Positive Psychology*, 4 (1), 71- 84.



- Lim, B.C. ve Ployhart R.E. (2004) "Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts", *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 610-621.
- Linstead, S., Fulop, L. ve Lilley, S. (2004) *Management and Organization*, Palgrave Macmillan, New York.
- Ma, Z. (2005) "Exploring the Relationships Between the Big Five Personality Factors, Conflict Styles, and Bargaining Behaviors", *IACM 18th Annual Conference*, Canada.
- McCormack, L. ve Mellor D. (2002) "The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military", *Military Psychology*, 14 (3), 179-197.
- McCrae, R.R. ve John O.P. (1991) "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications", *Journal of Personality*, May 9, 175-215.
- Moberg, P.J. (2001) "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 47-68.
- Moberg, D.J. (1999) "The Big Five and Organizational Virtue", *Business Ethics Quarterly*, 9 (2), 245- 272.
- Moberg, P.J. (1998) "Predicting Conflict Strategy with Personality Traits: Incremental Validity and the Five-Factor Model", *International Journal of Conflict Management*, 9 (3), 258-285.
- Özkalp, E., Sungur Z. ve Özdemir A.A. (2009) "Conflict Management Styles of Turkish Managers", *Journal of European Industrial Training*, 33 (5), 419-438.
- Park, H. ve Antonioni D. (2007) "Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy", *Journal of Research in Personality*, 41, 110-125.
- Rahim, M. A. (1983) "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *The Academy of Management Journal*, 26 (2), June, 368-376.
- Rahim, M.A., Garrett J.E. ve Buntzman G.E. (1992) "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 11, 423-432.
- Rahim, M.A., Magner, N.R. ve Shapiro, D.L., (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, M. A., (2011) *Managing Conflict in Organizations*, Fourth Edition, New Jersey, USA.
- Robbins, S.P. ve Judge T.A. (2012) *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Prof.Dr.İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Roberts, B.W., Chernyshenko O.S, Stark S. ve Goldberg L.R. (2005) “The Structure of Conscientiousness: An Empirical Investigation Based on Seven Major Personality Questionnaires”, *Personnel Psychology*, 58 (1), 103-139.
- Sandy, S.V., Boardman, S.K. ve Deutsch, M. (2000) *Personality and Conflict*, der. Morton Deutsch,
- Pter T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Somer, O., Korkmaz M. ve Tatar A. (2002) “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 21-33.
- Tatar, A. (2005) *Çok Boyutlu Kişilik Envanteri’nin Madde-Cevap Kuramına Göre Kısa Formunun Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tekin, Ö.A., Turan S.N., Özmen M, Turhan A.A. ve Kökçü A. (2012) “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Journal of Yasar University*, 27 (7), 4611-4641.
- Thomas, K.W. (1992) “Conflict and Conflict Management: Reflections and Update”, *Journal Of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274.
- Vakola, M., Tsaousis I. ve Nikolaou I. (2004) “The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organisational Change”, *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Vliert, E.V. ve Kabanoff, B. (1990) “Toward Theory-Based Measures of Conflict Management”, *Academy of Management Journal*, 33 (1), 199-209.

- Wasti, S.A. Lee K., Ashton M.C. ve Somer O. (2008) “Six Turkish Personality Factors and The HEXACO Model of Personality Structure”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39 (6), 665-684.
- Wood, V.F. ve Bell P.A. (2008) “Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics”, *Personality And Individual Differences*, 45, 126-131.
- Wortman, C.B. ve Elizabeth F. L. (1988) *Psychology*, Third Edition, Alfred A.Knopf, Inc., New York.
- Yağcıoğlu, B.D. (1997) Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yürür, S. (2009) “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 23-42.
- Zhao, H. ve Seibert S.E. (2006) “The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review”, *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 259-271.

