

## KÜLTÜREL BOYUTLAR İÇERİSİNDE ŞEKİLLENEN ÇATIŞMA TARZLARI

Melek BİRSEL<sup>\*</sup>, Güler İSLAMOĞLU<sup>\*\*</sup>, Deniz BÖRÜ<sup>\*\*\*</sup>

### ABSTRACT

Ulusal Kültüre bağlı olarak örgüt kültürünün boyutları "bireycilik-toplulukçuluk", "erillik-dişillik", "düşük güç aralığı-yüksek güç aralığı" ve "belirsizlikten kaçınma" varsayımları olarak yazında da karşımıza çıkmaktadır. Bu kültürel varsayımların örgüt içinde birçok uygulama, davranış veya değişkenle ilişki içinde olduğu söylenebilir. Bu çalışmada örgüt içinde çatışma çözme yöntemleri ele alış tarzlarıyla kültürel varsayımlar arasında nasıl bir ilişki olduğu irdelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda toplulukçu kültürü daha fazla sergileyen bireylerin uyma davranışını da daha fazla sergiledikleri, dişil olanların ise işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma çözme tarzını benimsedikleri görülmüştür. Güç aralığı daha dar olanların uyma davranışını daha fazla sergilediklerini, güç aralığı daha geniş olan çalışanların ise kaçınmayla çatışmayı ele aldıkları görülmüştür. Son olarak ise belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük olanların tüm çatışma çözme tarzlarını benimsedikleri bulgular arasındadır.

**Anahtar Sözcükler:** *Çatışma Yönetim Tarzları, Hofstede'nin Kültürel Boyutları*

## CONFLICT MANAGEMENT STYLES IN RELATION TO CULTURAL DIMENSIONS

### ABSTRACT

In relation with national culture, organizational culture can be verified according to the dimensions of collectivism-individualism, feminism-masculinism, low power distance-high power distance and uncertainty avoidance. These dimensions are found to be interrelated with the applications, behaviors and different variables in the organization. In this study, the relationship between the cultural dimensions and conflict management styles has been investigated. As a

---

\* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, Göztepe Yerleşkesi, Kuyubaşı, Kadıköy, İstanbul, E-posta: mbirsel@marmara.edu.tr

\*\* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, Göztepe Yerleşkesi, Kuyubaşı, Kadıköy, İstanbul, E-posta: gislamoglu@marmara.edu.tr

\*\*\* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, Anadoluhisarı Yerleşkesi, Anadoluhisarı, Beykoz, İstanbul, E-posta: denizboru@marmara.edu.tr

result of the analyses, it has been found that the higher the collectivist an individual is, the more likely he/she is to accomodate, the higher the feminist an individual is, the more likely he/she is to cooperate or compromise and lower the power distance an individual has, the more likely he/she is to accomodate whereas the higher the power distance an individual has the more likely he/she is to withdraw when managing conflict. Finally the lower the uncertainty avoidance is, the more likely to adopt all the styles of conflict management.

**Keywords:** *Conflict Management Styles, Hofstede's Cultural Assumptions*

## **GİRİŞ**

Yirmibirinci yüzyıl dünya ekonomisinin küreselleşmeyi yaşadığı bir dönemdir. Bu nedenle değişik ülkelerden bir araya gelen kişiler kültürel farklılıklar nedeniyle bazı zorluklarla baş etmek durumunda kalmaktadırlar. Dünya pazarında iş yapmayı engelleyen en önemli etken nedir? konulu araştırmada sıralanan sekiz etken arasında kültürel farklılıklar birinci sırada yer almıştır. Sıralanan sekiz etken, kültürel farklılıklar, kanunlar, fiyat rekabeti, bilgi, lisan, nakliyat, döviz, saat farkıdır. Hofstede'ye göre (1993) iş dünyasının küresel arenaya açılması ulusal ve bölgesel konuları da beraberinde getirmiştir. "Bütün ülkelerde yönetim denilen bir şey vardır ama bunun ne demek olduğu ülkeden ülkeye küçük büyük farklılıklar göstermektedir" (Hofstede, 1993).

Küreselleşme sonucunda birçok çalışan değişik kültürlerde çalışmak zorunda kalmış ve bunun sonucunda da kültür farklılıkları ile ilgili birçok hikâye ve genellemeler ortada dolaşmaya başlamıştır (Barratt, 1989). Bir kültürü belirleyen en önemli özellikler dil, din, GSMH ve coğrafi yerleşimdir (Punnett ve Ronen, 1984). Kurumlar içinde belirli değerler, inançlar ve normlar pekiştirilmekte ve çalışanlar zaman zaman kendi değerleri ve kurum değerleri arasında kalabilmektedir. Kurum içinde çalışanlar arasındaki kültürel uyum, yeni gelenlerin katılımıyla bozulabilmekte ve kurum içinde çalışanların profilleri değiştikçe kurumda yaşanan çeşitlilik sonucu çalışanlar arası çatışma da kaçınılmaz olmaktadır. Kurumların etkili ve verimli olabilmeleri için yaşanan bu çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kısaca, bu çatışmaları çözmekle sorumlu yöneticilerin en etkili ve üretken bir şekilde çatışmayı ele almaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

## **ÇATIŞMA VE ÇATIŞMAYI ELE ALMA TARZLARI**

Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişinin tercih ettikleri davranışlar, tutumlar, değerler ve sonuçlar açısından birbirlerinin çıkarlarını kendilerine göre ters olarak algılaması sonucu ortaya çıkar.

## Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları

Çatışma bir veya birden fazla sosyal varlık (kişiler, gruplar veya büyük kurumlar) arasında gerçek ve beklenen davranışlar arasında var olan uyumsuzluk sonucu oluşan anlaşmazlıktır" (Raven ve Kruglanski, 1970). Diğer bir tanımlamayla " bir tarafın çıkarlarının karşı tarafın çıkarları ile tamamen ters veya olumsuz etkilendiğinin algılanması süreci"dir (Wall ve Callister 1995). Rabie (1994) çatışma çözme sürecinde her çatışmanın çekirdek noktasını o kültür içindeki değerler ve çıkarların oluşturduğunu ve bunların da sonuç olarak kişinin kendini ve karşısındakini algılayış şeklini ve sonuç olarak çatışmayı ele alış tarzını etkilediğini belirtmektedir. Trompenaars (1994), kültürün, ulustan ulusa, kurumdan kuruma ve hatta meslek grupları arasında bile farklılık gösterdiğini savunmaktadır. Her kültür sorunlara getirdiği çözümler ve sorunlara yaklaşım tarzı ile birbirinden farklılaşmaktadır (Trompenaars, 1994). Birçok çalışma bu görüşü desteklemiş ve kültür ile çatışma çözme arasında çok önemli ilişkiler bulunmuştur (Bochner ve Hesketh, 1994; Huo ve Randall, 1991; Neal, 1982; Stohl, 1993). Punnett ve Yu (1991) Kanadalı yöneticilerin liderlik tarzlarının kültürel geçmişlerine göre farklılık gösterdiğini savunmaktadırlar. Hogan ve Goodson (1990) Japonya'da 40 çokuluslu şirketin yabancı yöneticileri ile yaptığı görüşmelerde çatışma yönetiminin yabancı ülkelerde çalışan yöneticilerin başarısında çok önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. Kozan (1989) ise Türkiye ve Ürdün'de çatışma çözme tarzları konusunda çalışmalar yapmıştır.

Uluslararası iş yapan birçok şirketin başarısızlıklarının nedeninin kültürel farklılıkları göz ardı etmelerinden kaynaklandığı da bilinen bir gerçektir. Küreselleşme, değişik ülkeler arasında küresel işbirliği konusunda bir fırsat yaratırken diğer taraftan değişik kültürlerle yapılan ortaklıklarla ilgili olarak da birçok sorun ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlardan bir tanesi de çatışma çözme konusunda kendisini göstermektedir. Zira farklı kültürlerdeki kişilerin çatışma çözme yöntemleri de farklılık göstermektedir.

Çatışmayı çözebilmek için değişik davranışlar kullanılabilir (Drory ve Ritov, 1997). Blake ve Mouton (1964) insana odaklanma ve işe odaklanma olarak adlandırdıkları iki eksen boyutunda çatışma çözme yaklaşımlarını incelemişlerdir. Thomas (1976) bu modeli geliştirerek boyutları ısrarcılık ve işbirlikçilik olarak ele almıştır. Rahim (1983) ise, boyutları kendini düşünme ve başkalarını düşünme olarak ele almıştır ve çatışma çözme yaklaşımlarını rekabet, uyma, kaçınma, uzlaşma ve işbirliği yapma olarak sınıflandırmıştır.

Blake ve Mouton'un (1964) geliştirdiği ve daha sonra Kilmann ve Thomas (1975) ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen modelde beş ayrı

Çatışma zme yaklaşımı yer almaktadır. Bu modelde çatışma çözme iki boyut üzerinden incelenmiştir: kendi çıkarlarını düşünme ve başkalarının çıkarlarını düşünme. İşbirlikçi yaklaşım her iki tarafın da çıkarlarına aynı derecede önem vermektedir. Uyma yaklaşımı kendi çıkarlarını düşünmeyip karşısındakinin isteklerini karşılamaya odaklanır. Rekabetçi yaklaşımda kişi kendi çıkarlarını ön planda tutup karşısındakinin isteklerine önem vermemektedir. Kaçınma davranışında ise kişi çatışmaya girmemeye zen gösterir. Uzlaşma da ise her iki taraf da isteklerinin bir kısmını karşılayarak orta noktada buluşurlar.

Çatışma zme tarzları farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklara neden olan sebeplerden biri de kültürdür. Bu nedenle kültürel boyutları tanımlamak gerekmektedir.

### **KÜLTÜREL BOYUTLAR/VARSAYIMLAR**

Kültürler arasındaki farklılıkları anlayabilmek için Hofstede'nin dört kültür boyutunu incelemek gerekir. Kültürel değerlerle ilgili çalışmalar yapan araştırmaıların en çok bilinenlerinden biri Geert Hofstede 'dir. Hofstede tek bir şirketin farklı ülkelerdeki çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında çalışanların işyerlerinde benzer sorunlar yaşarken farklı çözümler ürettiklerini ortaya koymuştur (Hofstede, 1991). Hofstede'nin çalışmasının sonucunda ortaya kültürün dört boyutu çıkmış ve özellikle, çalışma ortamı ile ilgili değerler ve iletişimde kültür farklılıkları bu dört boyutta kendini göstermiştir. Bu boyutlar yazında kültürel varsayımlar olarak da bilinmektedir. Bunlar, bireycilik ve toplulukçuluk, güç aralığı, dişillik ve erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıdır.

**Bireycilik-Toplulukçuluk:** Bu boyut birey ile bireyin içinde yaşadığı toplumun ilişkisini tanımlar. Kısaca, birey olarak kişinin ne istediği ile bağlı olduğu topluluğun çıkarlarının çatışmasıdır. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerinin ve çekirdek ailelerinin çıkarlarını her şeyin üzerinde görürken toplulukçu kültürlerde bağlı buldukları topluluğun çıkarlarına öncelik verirler (Hofstede, 1983). Ayrıca bireyci kültürlerde, kişisel hedefler topluluğun hedeflerinden önce gelmekte, kişisel sorunlar topluluğun sorunlarından önce ele alınmaktadır (Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin ve Nishida, 1991).

**Güç Aralığı:** Bir kurum veya toplum içindeki insanlar arasında g dağılımlarının ne kadar eşit olup olmadığı ile ilgilidir. Güç aralığı, bir toplumun veya grubun bir kurumda gücün eşit dağıtılmamasını ne kadar kabul ettiği olarak tanımlanabilir (Hofstede ve Bond, 1984).

**Dişillik ve Erillik:** Kadınlar ve erkeklerin biyolojik farklılıklarından dolayı toplum içindeki ya da iş hayatındaki rollerine yapılan atıflardır.

### **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

Erillik başarı, kahramanlık, iddiacılık ve maddi başarıyı tercih etme, dişillik ise alçakgönüllülük, tevazu ve başkalarına sevecenlik gösterme olarak tanımlanmaktadır (Hofstede ve Bond, 1984). Dişil kültürler daha insan odaklı olup kendini öne çıkarma ile ilgilenmezken, başarıyı insan ilişkilerindeki sıcak ilişki ve yaşam kalitesi ile ölçmektedirler (Hofstede, 1980; Hofstede ve Bond, 1984).

Belirsizlikten Kaçınma: Kişilerin gelecekte yaşayacakları ya da içinde bulunacakları ortamların belirsizlik derecesini ne derece müsamaha edebildiği ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma da, bir toplumda yaşayan bireylerin belirsizlik durumunda kendilerini ne kadar rahatsız hissettikleri ve her şeyin belirgin olduğu, uyumun korunduğu ortamları ne kadar tercih ettiklerinin göstergesidir (Hofstede, 1997).

Hofstede'ye göre (1980), bu boyutlar ülkelerin kültürel sistemlerinin temel unsurlarını oluştururlar. Sadece ulusal kültürün çerçevesini belirlemek için değil, aynı zamanda kültürün kurum ve yönetim üzerindeki etkilerini ve insanların kurumlar hakkındaki düşüncelerini anlamak açısından da önemlidir (Pheng ve Yuquan, 2002).

İş dünyasında kabul gören bir görüş de kültürel farklılıkların kişilerin düşünme tarzlarını ve davranışlarını etkileyerek sonuç olarak tüm şirketin yapısını etkilediği yönündedir. Doğal olarak şirket yönetimi de içinde bulunduğu ülkenin kültür normlarından ve değerlerinden etkilenmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir toplum içinde yetişen girişimcilerin de içinde buldukları sosyal çevrenin etkisiyle tutum ve davranışları şekillenmektedir (Weaver, 2000). Örneğin, çok bireyci ve orta düzey eril bir toplum olan ABD'de kişiler ne yapacaklarına karar verirken başkalarının görüşlerine başvurmazlar. Genellikle yalnız çalışmayı tercih edip yardımlaşmaktan kaçınırlar. Çünkü eril ve bireyci kültürler, yardımlaşmayı bir zayıflık olarak görmekte bağımsızlık ve kontrole çok fazla değer vermektedir. Aksine, Çin ise toplulukçu ve orta seviye dişil bir kültürdür. Kişiler karar verirken içinde buldukları gruplara veya kurumlara bağlı kalıp gruba sadâkati çok önemsemektedirler, risk almamak ve sorumlulukları azaltmak için daha çok yardımlaşmaya açıktırlar. Çin değer sistemi grup içinde görevleri yerine getirmeye, grup içi uyuma çok dikkat etmektedir. Çünkü kişilerin kendi amaçları peşinde koşmaları hoş karşılanmamaktadır. Weaver'ın (2000) yedi değişik ülkede, girişimcilerin yardımlaşmaya yönelik stratejileri ile ilgili yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır ki eril ve bireyci toplumlar dişil ve toplulukçu kültürlere göre daha az yardımlaşmaya yönelik stratejiler seçmektedir. Ayrıca, bireyci topluluklarda girişimciler işbirliği yapma durumunda kaldıklarında kendilerini korumak amacıyla yazılı sözleşmelere çok fazla önem

vermektedirler. Hofstede'nin (1991) bir diğer bulgusu da batılı toplumlarda g6c aralığının daha d6ş6k olduğudur (ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, Kanada gibi). Batılı toplumlar daha bireyci ve kısa d6nem odaklıdırlar.

Batı ve doğu toplumlari karar alırken ne kadar risk aldıkları konusunda da farklılıklar g6stermektedirler. Belirsizlikten kaçınan bir toplum olan Çin'de y6neticiler macera ruhundan uzak ve risk almaktan çekinmektedirler. Belirsizliğin çok olduğu bir ortamda ani karar vermekten kaçınrılar ve bu nedenle de pazar içinde rekabet etme Őanslarını kaybedebilirler. Çoğunlukla, daha emin ve risk içermeyen kararlar alma taraftarıdırlar. Aksine, belirsizlikten kaçınanın d6ş6k olduğu Amerikan toplumunda ise riskler çok doğal bir Şey olarak algılanmakta ve bireyler risk almaya karşı 6zellikle de yeni 6r6n geliŐtirme, yeni pazara girme veya yeni bir teknoloji uygulama konusunda isteklidirler.

Bireyci veya toplulukçu k6lt6rlerden gelen y6neticiler karar alırken farklı tutumlar sergilemektedirler. Bu konu ile ilgili diğer bir k6lt6r boyutu da g6c aralığıdır. Bireyci topluluklarda karar alınırken kişiler yalnız veya doğrudan y6neticilerine sormayı tercih ederler. 6nk6 d6ş6k g6c aralığı olan bir toplumda yaŐadıklarından dolayı kişilerarası eŐitliđe, merkeziyetçilikten uzak, g6lendirilmiŐ astlara değer verilen bir k6lt6re sahiptirler. Ancak, toplulukçu, y6ksek g6c aralığına sahip toplumlarda durum biraz karŐıktır. Bazı araştırmacılar, toplulukçu-y6ksek g6c aralığı olan toplumlarda kararların herkesin katılımı ile alındığını savunurken (Smith vd., 1994), bazıları da b6yle toplumlarda astların 6stler tarafından alınan kararlara doğrudan uymaları gerektiğini ve hatta y6neticilerine sorgusuz sualsiz g6ven duyduklarından dolayı kararlara katılmayı reddedebileceklerini savunmaktadırlar (Graf vd., 1990).

### **K6LT6REL BOYUTLAR VE ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZLARI**

Daha 6nceden belirtildiği 6zere değerik k6lt6rler kişilerin atiŐma 6zme y6ntemlerini de etkilemektedir (Rabie, 1994). 6rneğin g6l6 bir toplulukçu k6lt6rden gelen Çinliler, kişilerarası iliŐkileri ve grup içi uyumu çok 6nemsedikleri için karŐılıklı açık atiŐmadan kaçınmak için dolaysız yollar deneyeceklerdir. atiŐma durumunda kaldıklarında atiŐmayı 6rtbas etmesi için bir otoriteye baŐvuracak veya sorunu 6zel olarak 6zme yoluna gideceklerdir. atiŐmayı 6zme için m6zakere veya uzlaşma yollarını seçeceklerdir. Bireyci ve orta derece eril bir toplum olan Amerikalılar ise, atiŐma durumunda sorunları açıkça ortaya koyup, y6z y6ze tartiŐma yolunu seçeceklerdir. Farklı bakıŐ açılarını açık açık mantıklı tartiŐmalar yaparak, kanıtlar getirerek 6z6mler 6nerme yolunu tercih

### **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

edeceklerdir (Ting-Toomey, 1985). Bu tutum Amerikalıların kısa dönem odaklı ve düşük güç aralığı değerleri ile de tutarlılık göstermektedir. Bu tip taktikler kullanmak, anlaşmazlıkların açık bir şekilde ortaya çıkmasını gerektirdiğinden Çinliler tarafından kesinlikle kabul görmemektedir. Ayrıca, herhangi birisi ile çatışma içinde iken Amerikalılar üçüncü şahıslardan yardım almak için zaman ve çaba harcama konusunda isteksizken (Yukl, Falbe ve Youn, 1993), toplulukçu ve belirsizlikten kaçınan Çin toplumunda üçüncü şahısların yardımını alarak karşındakini etkilemek çok geçerlidir (Bond, 1991).

Zor veya tartışma gerektiren karmaşık bir sorunla karşılaşıldığında Çinliler bunu dolaylı yollardan çözmeye çalışırken batılı ortakları açık ve dolaysız iletişim kurarak çatışmayı çözme yoluna gitmektedirler. Çinliler açık tartışmada kendilerini rahatsız hissederken, Batılı ortakları ise onların dolaylı yollar kullanmaları karşısında şaşırırlar. Amerikalı ve Çinlilerin bu değişik çatışma çözme yöntemleri Weaver'ın dış kültürlerin çatışmayı müzakere ve uzlaşma ile çözdükleri konusundaki bulgularını destekler niteliktedir (Weaver, 2000).

Bireyci-toplulukçu boyut da çatışma çözme yaklaşımını belirlemede önemli rol oynar (Rahim ve Blum, 1994). Rahim'e (1992) göre bireyci topluluklar kişisel çatışmalarını çözerken kendi ihtiyaçlarının ve karşı tarafın ihtiyaçlarının karşılaştırmasını yaparak uyuma ve rekabetçi yaklaşımını kullanırlar. Toplulukçu kültürlerde ise birey, işbirlikçi veya kaçınma davranışında bulunarak her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik tanırırlar. Uzlaşma yaklaşımını seçen kişiler çatışma çözüldükten sonra ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamış olacaklardır.

Güç aralığı boyutuna bakıldığında yüksek güç aralığına sahip toplumlarda astlar ve üstler arasındaki güç dağılımı açısından eşitsizlik, üstlerin bazı ayrıcalıklara sahip olması doğal karşılanmakta ve astlar üstleri ile herhangi bir fikir ayrılığına girmekten kaçınırlar (Hofstede, 1980).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşik yapı tercih edilmektedir. Yazılı kurallar ve talimatlara önem verilip kişiler daha az risk almakta ve kurum normlarından-kurallarından uzaklaşmayı pek hoş karşılamamaktadırlar.

Ting-Toomey ve arkadaşları (1991) bireyci toplumlarda (ör. ABD) üniversite mezunlarının toplulukçu kültürlerdeki (ör. Japonya ve Güney Kore) öğrencilere kıyasla daha baskın davranışlar sergilediklerini savunmaktadırlar. Leung de (1987) bireyci kültüre sahip bireylerin çatışma çözümede daha açık iletişimi tercih ederken toplulukçu kültürlerde

bireylerin çatışmayı dolaylı yoldan çözdüklerini, hatta çatışmadan kaçındıklarını belirtmiştir.

Hofstede (1980), güç aralığının düşük olduğu toplumlarda çalışanların danışarak yönetim tarzını tercih ettiklerini, az ve çok güce sahip bireyler arasında uyum olduğunu belirtmiştir. Buna karşın yüksek güç aralığına sahip kültürlerde çalışanların birbirlerine daha az güven duydukları, otoriter bir yönetim tarzı tercih ettikleri ve çatışmanın açık olarak değil kapalı yaşandığını belirtmektedir.

Belirsizlikten kaçınma ise çatışma çözme ile daha yakından ilişkilidir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda çalışanlar sosyal çatışmayı günlük hayatta doğal bir şey olarak görmekte ve çatışmanın yapıcı bir yaklaşımla çözülebileceğini düşünmektedirler. Ancak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise çatışma istenmeyen bir durum olup, çalışanlar olabildiğince çatışmadan kaçınmaktadırlar (Hofstede, 1980).

Eril dişil boyut açısından bakıldığında ise, dişil kültürlerde çalışanlar için arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmak önemli olduğundan, çatışma çözerken açık yapıcı bir yaklaşımı tercih ettikleri ve eril kültürlerde çalışanların ise daha rekabetçi bir yaklaşım sergiledikleri belirtilmektedir (Hofstede, 1980).

Yazında ortaya çıkan kültürel özellikler ile çatışmayı çözme arasındaki ilişkiden hareketle, bu çalışmada da kültürel boyutlar ile çatışmayı ele alma tarzları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

## **YÖNTEM**

### **Ölçüm Aracı**

Bu çalışmada kültürel özellikleri ortaya koymak amacıyla Hofstede'nin geliştirdiği "2008 Values Survey Module – 2008 Değer Araştırması Modülü" isimli ölçek kullanılmış ve orijinaline bağlı kalınarak puanlandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yapılmak suretiyle araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçekte "güç aralığı", "toplulukçu-bireyci", "dişil-eril", "belirsizlikten kaçınma" ve "kısa dönem yönelimi-uzun dönem yönelimi" olmak üzere 5 kültürel boyut bulunmaktadır. Bu araştırmada "kısa dönem yönelimlilik – uzun dönem yönelimlilik" kapsam dışında bırakılmıştır.

Çalışmadaki, çatışmayı ele alış tarzını ölçmek amacıyla Rahim (1983); Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta (2001) tarafından



## **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

geliştirilen ve Kuşçuluoğlu (2004) tarafından adaptasyonu yapılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen DUTCH ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte "İşbirliği", "Rekabet", "Uzlaşma", "Uyma" ve "Kaçınma" olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır. Katılımcılardan, ifadeleri "tamamen uygun (6)"dan "hiç uygun değil (1)"e uzanan aralıklı ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

### **Örnekleme**

Çalışmada toplam 1000 kişiye ulaşılmış ancak bunlardan 735 tane geçerli cevap kapsam dâhilinde değerlendirilmiştir. Çalışmada kolay erişilebilir örneklem metodu kullanılmıştır. Katılımcılar İstanbul ili içerisinde farklı sektör ve farklı kurumlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Sonuçlardan katılımcıların;

- %55'inin erkek,
- %51'inin evli
- %43'ünün çocuk sahibi
- %60'ının üniversite mezunu
- %54'ünün orta kademe görevli
- Yaş dağılımlarının 21-65 arasında (ortalama: 34)
- Çalışma hayatındaki kıdemlerinin 1-45 arasında (ortalama: 14)
- Halen çalışmakta oldukları iş yerlerindeki kıdemlerinin 1-45 arasında (ortalama: 7)

olduğu ortaya çıkmıştır.

### **Uygulama**

Katılımcıların çalıştıkları iş yerleri ziyaret edilerek elden dağıtılan anketler için ortalama 2 hafta cevaplandırma süresi tanınmıştır. 2008 Ekim ayında başlayan anket dağıtma işlemi 2009 Şubat ayında tamamlanmıştır.

## **BULGULAR**

Anket formu içerisinde bulunan ölçekler orijinal boyutlarına sadık kalınarak değerlendirilmiştir.

Kültürel boyutlara ilişkin değerlendirmede yapılan hesaplama sonucu;

- Güç aralığı boyutunda; elde edilen değer 100'e yaklaşması güç aralığının geniş olduğunu,

### Melek Birsell, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü

- Toplulukçu-Bireyci boyutunda; elde edilen değerin 100'e yaklaşması bireyci özelliklerin ağırlık kazandığını ve 1'e yaklaşması toplulukçu özelliklerin ağırlık kazandığını,
- Dişil-Eril boyutunda; elde edilen değerin 100'e yaklaşması eril özelliklerin ağırlık kazandığını ve 1'e yaklaşması dişil özelliklerin ağırlık kazandığını,
- Belirsizlikten Kaçınma boyutunda; elde edilen değerin 100'e yaklaşması belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğunu

ifade etmektedir. Kültürel boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Kültürel Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	GÜÇ ARALIğI		TOPLULUKÇU - BİREYCI		DİŞİL - ERİL		BELİRSİZLİKTE K AÇINMA	
	Düşük	yüksek	toplulukçu	bireyci	dişil	eril	az	çok
	1	100	1	100	1	100	1	100
Min.- Max.	11 - 79		20 - 75		1 - 91		1 - 84	
Ortalama	47,24		42,85		52,13		45,77	
Mod	60		40		51		47	
Medyan	48		41		51		45	

Tablo 1'den ortalamalara bakıldığında, genel olarak araştırmaya katılan örneklemin orta düzeyde güç aralığına sahip, toplulukçu özelliklere daha yakın, eril özellikleri daha ağır basan ve orta düzeyde belirsizlikten kaçınan kişilerden olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örneklemin, çatışmayı ele alış tarzları bakımından incelendiğinde ise, ortalamaların birbirine yakın ve 3 (biraz uygun) ile 2 (çok az uygun) arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen ortalamalar sonucunda en çok benimsenen çatışma çözme tarzının "uyuma (2,7401)" davranışında ortaya çıktığı görülmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2: Çatışmayı Ele Alış Tarzı Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	REKABET	UZLAŞMA	UYMA	İŞBİRLİğİ	K AÇINMA
Ortalama	2,6563	2,4038	2,7401	2,2580	2,6117
Standart Sapma	,82471	,71067	,80550	,75505	,83069
Güvenilirlik (a)	,785	,765	,771	,776	,737

### **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

Çalışmada kültürel özellikleri farklı düzeyde gösteren kişileri gruplandırabilmek için kartillerden (bölenlerden) yararlanılmıştır. Bunun için %25'lik bölümlendirme esas alınmıştır. Böylelikle, katılımcılar her kültürel boyut için aldıkları puanlara göre gruplara ayrılmışlardır. Gruplar:

- katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre en alt seviyede kalan %25'lik grup (%25 ve altında kalanlar olarak adlandırılmaktadırlar)
- katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre en üst seviyede kalan %25'lik grup (%75 ve üzerinde kalanlar olarak adlandırılmaktadırlar)
- katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre en alt seviyedeki %25'lik grup ile en üst seviyedeki %25'lik grup arasında kalan %50'lik grup (%26 ile %74 arasında kalanlar olarak adlandırılmaktadırlar)

şeklinde belirlenmiştir.

Bu gruplandırma sonucunda "%26 ile %74 arasında kalanlar" olarak adlandırılan gruptaki katılımcılar kültürel özellikler bakımından ılımlı, bir başka deyişle kültürel özelliğin uç noktalarında tanımlanan özelliklerin her ikisini de gösteren katılımcılar olarak görülmektedirler. Örneğin, eril dişil boyutu göz önüne alındığında, %26 ile %74 arasında kalanlar, hem eril ve hem dişil özellikleri bir arada göstermektedirler.

Katılımcıların kültürel boyutlardan aldıkları puanlara göre yapılan ve kartillerden (bölenlerden) faydalanan bu işlem sonucunda ortaya çıkan gruplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve açıklamalar aşağıda Tablo 3'te verilmektedir.

Kültürel boyutların kartillere (bölenlere) ayrılmasından sonra, her grup için kültürel boyutlarla çatışmayı ele alış tarzları arasındaki ilişkiye bakılmış ve bu amaçla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 4'te sunulmaktadır.

Elde edilen sonuçlardan;

- Rekabetçi davranışların daha bireyci ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,
- Uzlaşmacı davranışların orta düzeyde toplulukçu-bireyci, daha dişil ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,
- Uyma davranışının dar güç aralığına sahip, daha toplulukçu ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,
- İş birliği davranışının orta düzeyde toplulukçu-bireyci, daha dişil ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla,

- Kaçınma davranışının geniş güç aralığına sahip ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin az olduğu gruplarla

anlamli düzeyde ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3. Kartillerden (Bölenlerden) Faydalanılarak Oluşturulan Gruplara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Açıklamalar**

	<b>GÜÇ ARALIĞI</b>	<b>TOPLULUKÇU - BİREYCI</b>	<b>DİŞİL - ERİL</b>	<b>BELİRSİZLİKTE KAYINMA</b>
%25 ve altında kalanlar	40 puan ve altında kalanlar <i>Güç aralığı daha dar olanlar</i>	39 puan ve altında kalanlar <i>Daha toplulukçu olanlar</i>	44 puan ve altında kalanlar <i>Daha dişil özellik gösterenler</i>	35 puan ve altında kalanlar <i>Belirsizlikten daha az kaçınanlar</i>
%26 ile %74 arasında kalanlar	41 - 53 puan arasında kalanlar <i>Güç aralığı orta olanlar</i>	40 - 47 puan arasında kalanlar <i>Hem toplulukçu hem bireyci özellik gösterenler</i>	45 - 61 puan arasında kalanlar <i>Hem dişil hem de eril özellik gösterenler</i>	36 - 57 puan arasında kalanlar <i>Belirsizlikten kaçınma düzeyi orta seviyede olanlar</i>
%75 ve üstünde kalanlar	54 puan ve üstünde kalanlar <i>Güç aralığı daha geniş olanlar</i>	48 puan ve üstünde kalanlar <i>Daha bireyci olanlar</i>	62 puan ve üstünde kalanlar <i>Daha eril özellik gösterenler</i>	58 puan ve üstünde kalanlar <i>Belirsizlikten daha çok kaçınanlar</i>

Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, dişil-eril grupta %25 ve altında kalanlar düzeyinde (daha dişil özellik gösterenler) ortaya çıkan negatif korelasyondur. Dişil-eril grupta katılımcıların aldıkları puanlar 1'e yaklaştıkça dişil özellikler ağırlık kazanmaktadır (Tablo 1). Bu açıdan bakıldığında, dişil özelliklerin daha fazla görüldüğü grupta, uzlaşma ve işbirliği davranışlarının daha çok sergilendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4'te dikkat çeken bir başka nokta da belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu grubun çatışmayı ele alış tarzlarının hepsiyle anlamlı ilişkiler gösterdiği.

Ayrıca,

- güç aralığı dar ve geniş arasında yer alan orta düzeydekiler (%26 ile %74 arasında kalanlar)
- dişil-eril boyutunda hem dişil hem de eril özellik gösterenler (%26 ile %74 arasında kalanlar) ve daha çok eril özellik gösterenler (%75 ve üzerinde arasında kalanlar)
- belirsizlikten kaçınma boyutunda orta düzeyde belirsizlikten kaçınanlar (%26 ile %74 arasında kalanlar) ve yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınanlar (%75 ve üzerinde arasında kalanlar)



kaçınma davranışının daha fazla sergilenmesi ise çalışanların ilişkilerinin bozulmaması için söz konusu çatışmaya girmek istememesi şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda kişi çatışmayı görmezden gelir.

Toplulukçuluk-bireycilik çerçevesinde ele alınan çatışma çözme tarzları bulgularına göre ise daha toplulukçu olan bireylerin uyma davranışını da daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Bu bulgu Holt ve De Vore'nin çalışması ile benzerlik göstermiştir. Holt ve De Vore'ye göre (2005) toplulukçu kültürle kıyasla bireyci kültürlerde çatışma çözme tarzı olarak rekabetçi yol tercih edilirken; toplulukçu kültürlerde daha çok kaçınma, uzlaşma ve iş birliği tarzları benimsenmektedir. Rahim'in (1992) araştırmasında toplulukçu kültürlerde çalışanlar işbirlikçi veya kaçınma davranışında bulunarak her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik tanımaktadırlar. İlban ve Giritli'nin (2008) çalışmasında bahsettikleri gibi bireyci kültüre daha yakın olanlar çatışma çözme tarzı olarak kaçınma ve uzlaşmayı tercih ederlerken, toplulukçu kültürden olanlar işbirliğini tercih etmektedirler. Elde edilen bu sonuçlar toplulukçu kültürlerin çatışma çıktığında çözüm bulmaya yönelik yollar olarak işbirliği, uzlaşma, uyma veya çatışmadan kaçınma yollarını tercih ettiklerini göstermektedir. Çünkü toplulukçu kültürdeki kişiler için toplumun çıkarları bireyin çıkarlarından üstün gelmekte ve bireyler arası ilişkilerin bozulmaması, sağlıklı sürdürülmesi, topluluğun sorunlarının bireysel sorunlardan daha önce çözülmesi gerektiği anlayışı ile bu kültürdeki kişiler herkes tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yoluna yönelmektedirler.

Eril/Dişil olma açısından çatışmayı ele alma tarzları incelendiğinde dişil özellikler göstermek ile işbirlikçi ve uzlaşmacı yaklaşım ile anlamlı bir ilişki yazındaki bulgularla bir miktar paralellik göstermektedir. Yalçın ve Erçen'in (2004) araştırma bulguları da bu çalışma ile aynı yönde olup, dişil özelliklere sahip kişilerin daha yardımsever ve işbirlikçi olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Kültürün bir diğer boyutu olan belirsizlikten kaçınma davranışı ve çatışma çözme ele alma tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde elde edilen sonuçta göre belirsizlikten az kaçınanların çatışmayı çözme tarzlarının tümünü benimsedikleri görülmüştür. Yani bu sonuç, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu durumlarda çalışanların, durumsal niteliklere uygun olarak çatışmayı ele alış tarzlarında farklı eğilimler sergilediklerine işaret etmektedir. Yazında da (Hofstede, 1980) bahsedildiği üzere, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda çatışma sosyal hayatın bir parçası olarak görülmektedir. Mohammed ve White'in (2008) proje yöneticileri ile yaptığı bir çalışmada ise belirsizlikten

### **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

kaçınma arttıkça çatışmayı ele alış tarzlarından kaçınmanın daha fazla tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda çatışma şirketlerde yeni fikirlerin ortaya çıkması açısından önemli bir kaynaktır. Çatışmayı yıkıcı değil de yapıcı bir yaklaşımla ele almak örgütlere her zaman olumlu bir sonuç getirecektir. Bu doğrultuda yöneticilerin ve çalışanların kendi kurum kültürlerini ve birlikte çalıştıkları kişilerin de kültür ve değerlerini dikkate alarak çatışma çözme tarzlarının farklı olabileceği konusunda farkındalık geliştirmeleri gerekmektedir.

Çatışma çözme ve kültürel varsayımlar konusunda çalışmalarını sürdürmek isteyen araştırmacılara demografik değişkenleri de analizler içerisine dahil ederek araştırmayı genişletmeleri önerilir. Çalışmanın kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapılması ve deneklerin sadece İstanbul ilinden seçilmesi araştırmanın sınırlılığı olarak belirtilebilir.

### **KAYNAKÇA**

- Barratt, A. (1989). Doing Business in a Different Culture: The Implications for Management Development. *Journal for European Industrial Training*, 13(4), 28-31.
- Begley, T.M., Lee, C., Fang, Y. & Li, J. (2002). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employees Outcomes in a Sample of Chinese Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston, TX.
- Bochner, S. & Hesketh, B. (1994). Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in Culturally Diverse Work Group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.
- Bond, M.H. (1991). *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Di Maggio, P. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-180.
- Dreu De, K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, S.E. & Nauta, A. (2001). A Theory Based Model of Conflict Management Strategies in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Drory, A. & Ritov, I. (1997). Effects of Work Experience and Opponent's Power on Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 148-161.
- Graf, L.A, Hemmasi M., Lust, J.A. & Liang, Y. (1990). Perception of Desirable Organisational Reforms in Chinese State Enterprises. *International Studies of Management and Organisation*, 20, 47-56.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. London: Mcgraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy Of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, Rev. Éd. London: Mcgraw-Hill.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-33.
- Hofstede, G. (2008). Value Survey Module, The VSM 08. İndirilme Tarihi: 03 Ekim 2008, WWW:Web:<http://Stuwww.Uvt.Nl/~Csmeets/Index.Html>
- Hogan, G.W. & Goodson, J.R. (1990). The Key to Expatriate Success. *Training and Development Journal*, 44(1), 50-52.
- Holt, J.L. & Devore, J.C. (2005). Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: Meta Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29(2), 165-196.
- Huo, Y.P. & Randall, D.M. (1991). Exploring Subcultural Differences in Hofstede's Value Survey: The Case of the Chinese. *Asia Pacific Journal of Management*, 8(2), 159-173.
- İlban, T. & Giritli, H. (2008). Cultural Aspects of Conflict Management in International Construction. Securing High Performance through Cultural Awareness and Dispute Avoidance-International Conference on Multi-National Construction Projects, Shanghai-China, November, 21-23.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behavior as a Reflection of Jungian Personality Dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.
- Kozan, M.K. (1989). Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflict: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. Managers. *Human Relations*, 42, 787-799.
- Kuşçuloğlu, S. (2004). A Study on Conflict Styles of Individual's in Relation to the Dominant Personality Factors. MA Thesis, Marmara University, Institute of Social Sciences, Faculty of Business Administration, İstanbul.
- Leung, K. (1987). Some Determinants of Reactions to Procedural Models for Conflict Resolution: A Cross-National Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 898-907.
- Mohammed, U.K. & White, G.R.T. (2008). Culture and Conflict Management Style of International Project Managers. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 3-11.



### **Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları**

- Neal, K. (1982). The Relationship between Human Communication Functional Dominance and the Dimensions of Consideration and Initiating Structures on Leadership Styles. Paper Presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association (November '82), Louisville, KY.
- Pheng, L.S. & Yuquan, S. (2002). An Exploratory Study of Hofstede's Cross Cultural Dimensions in Construction Projects. *Management Decisions*, 40(1), 7-16.
- Punnett, B.J., & Ronen, S. (1984). Operationalizing Cross-Cultural Variables. Paper Presented at the 44<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Punnett, B.J. & Yu, P. (1991). Attitudes towards Doing Business with the PRC. *International Studies of Management and Organization*, 20 (1), 120-129.
- Rabie, M. (1994). *Conflict Resolution and Ethnicity*. Westport, CT: Praeger.
- Rahim, M.A. (1983). A Measure of Styles Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, 2<sup>nd</sup> Ed. Westport, CT: Praeger.
- Rahim, M.A. & Blum, A.A. (Eds.) (1994). *Global Perspectives on Organizational Conflict*. Westport, CT: Praeger.
- Raven, B.F. & Kruglanski, A.W. (1970). Conflict and Power. In P.G. Swingle (Ed.), *The Structure Of Conflict* (69-109). New York, NY: Academic Press.
- Smith P.B, Peterson, M.F., Akande, D., Callan, V. & Cho, N.G. (1994). Organisational Management in 14 Countries: A Comparison with Hofstede's Dimensions. In A.M. Bouvy, F.J.R. Van De Vijver, P. Boski & S. Schmilz (Eds.) *Journeys Into Cross-Cultural Psychology* (364-373). Amsterdam: Swets and Zeitlinger.
- Stohl, C. (1993). European Managers' Interpretations of Participation: A Semantic Network Analysis. *Human Communication Research*, 20, 97-117.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (889-935). Chicago: Rand McNally, Inc.
- Ting-Toomey, S. (1985). Toward a Theory of Conflict and Culture. In W.B. Gudykunst, L.P. Stewart & S. Ting-Toomey (Eds), *Communication, Culture and Organizational Processes* (71-86). Beverly Hills, CA: Sage.
- Ting-Toomey, D., Trubisky, G., Yang, P., Kirn, Z., Lin, S. & Nishida, T. (1991). Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study of Five Cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. New York: Irwin.

- Wall, J.A. & Callister, R.R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward Cooperative Strategies: A Cross-Cultural Analysis of Entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(Fourth Quarter), 591-609.
- Yalçın, A. & Erçen, E.Y. (2004). Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama. *Enstitü Dergisi/E-Dergi*, 13(2), 201-218.
- Yukl, G. & Falbe, C.M. & Youn, J.Y. (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.