

ÖRGÜT İÇİNDE BİREY VE KİŞİLİK: İŞ VE KİŞİLİK UYUMUNUN ÖNEMİ

Yeter DEMİR USLU*

Yasemin HANCIOĞLU**

Özet : Kişilik, bireyin kendine özgü tutarlı davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle ise kişilik, bireylerin yaşadıkları hayat içerisinde ortaya koydukları bütün davranışların ve sahip oldukları özelliklerin toplamıdır. Kısaca kişilik bireyin yaşam tarzını ifade etmektedir. Bu tanımlarda ve literatürdeki diğer tanımlarda vurgulanan ortak nokta ise bireysel farklılıkların önemidir. Günümüzde kabul edilen bir yaklaşım kişiliğin değişen çevre koşulları, sosyal deneyimler ve kalıtsal özelliklerin etkileşimiyle şekillendiği yönündedir.

Bireyin iş yaşamında edindiği özellikler ve davranışları kişiliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütün var olan kuralları ve değerlerinin çalışan üzerinde etkileri vardır. Bu etkiler sonucunda pozitif tepkiler alabilmek için örgüt çalışanın motivasyonunu, iş tatminini artırıcı, özendirici birçok tedbirler almaktadır. Her çalışan birbirinden farklı özelliklere sahip olduğundan bu tedbirlere verdikleri tepkilerde farklılık göstermektedir. Örgütlerin çalışanlarının kişilik özelliklerinin çalıştıkları işle uygun olup olmadığını sorgulayarak, değilse örgüt içi iş değişiklikleri ya da bu konuyla ilgili eğitici programlar düzenleyerek çalışanın bu konuda farkındalık kazanmasını sağlaması gerekmektedir. Hem örgüt hem de çalışan açısından bu farkındalığın faydalı olacağı açıktır. İş ortamındaki uygulamalara yararı olması bakımından da bireysel farklılıkları temel alan kişilik konusundaki çalışmalarda son yıllarda bir artış olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, kişilik uyumu, kişilik tipleri

Person And Personality In Organizations : The Importance Of Work And Personality Fit

Abstract : Personality, defined as the individual's specific consistent patterns of behaviour. In other saying, personality is the sum of all the behaviours of individuals in their life they prove and characteristics they have. Briefly personality refers to the lifestyle of the individual. this definitions and other definition in the literature emphasized common point is the importance of individual differences. Today, an accepted approach to personelity is shaped

* Yrd. Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, İİBF, İşletme.

** Arş. Gör., Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme.

changing environmental conditions, social experiences and inherited features by the interaction.

Personality characteristics and behaviours acquired at working life forms part of personality. Reexisting rules/regulations and values has an effect on worker. The organizations take measures to get positive reactions as a result of these effects, for the improvement and of both employee motivation and job satisfaction. Each employee has different characteristics so their responses to these measures is differs. The organizations questioning whether the work is eligible for their employees personality characteristics, if not intraorganizational career change or educational programs on this topic could be organized to raise awareness of employees. And it is clear that this awareness is beneficial for both the employee and the organization. Applications about personality, based on individual differences for the benefit of the business climate is seen as an increase in recent years.

Keywords: *Personality, personality fit, personality types*

GİRİŞ

Teknolojik değişim, artan rekabet, sürekli gelişimin etkisiyle örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri yeniliklere hızlı tepki verebilen dinamik bir yapı oluşturabilmesi ile mümkündür. Bu yapı da hem örgütün iç çevresini hem de dış çevresini, ayrıca en değerli kaynağı olan insanı kökten bir değişime zorlamaktadır. Bu değişimde de başarıyı yakalayarak performansı üst seviyelere çıkarabilmek, bireyin kişiliği ile işin özelliklerinin birbirleriyle uyum dereceleriyle doğru orantılıdır. İş ve kişilik uyumu sağlandığında birey örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirerek istediği başarıyı elde edeceğinden, görevine gerektiği özeni göstermekte, bunun da örgüte yansımaları pozitif yönde olmaktadır.

Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile toplum içerisinde yıllar boyu yaşanan kazanımların getirdiği özelliklerin tümüdür.

Kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları, geldikleri ırklar veya coğrafi bölgeler, dış dünyanın alışkanlıkları, aile çevresi, ekonomik düzey, hukuksal ve ahlaksal kural, yasa ve ilkeler kişilik üzerinde etkide bulunmaktadır. (Eren, 2006: 91) Kişilik tipleri her insanda farklı özellikler barındırmaktadır. Bu farklılıkların temelinde kişinin iç ve dış çevresinin önemli bir rolü olduğu açıkça görülmektedir.

Günlük yaşamında ve iş yaşamında kendisi ve çevresiyle durmaksızın etkileşim içinde bulunan birey, bu etkileşimde kendine özgü duygu, düşünce, davranış özellikleri göstermektedir. Çalışan, örgütün amaçlarına ve bununla birlikte göreve ilişkin kurallara, değerlerine ilişkin kendi değerlendirmesini yapar ve kişiliğinin uyum derecesine göre tepki verir. Bireyin kişiliği, çalıştığı işle

özdeşleşmesinde ya da yabancılaşmasında etkisi büyük olan ve göz ardı edilmemesi gereken bir konudur.

Kişilik Kavramı

Kişilik Latince “Persona” sözcüğünden gelmektedir. Persona eski çağlarda aktörlerin yüzlerine takılan maskedir. Bir anlamda bireyin kişiliği, yaşamı boyunca içinde bulunduğu ortamlara göre taktığı maskelerdir (Karalar, 2006:105). Kişilik kavramı ile ilgili çalışmaların fazlalığı literatürde çok fazla kişilik tanımının var olmasına neden olmuştur, bu tanımların fazlalığına rağmen tüm araştırmacılar tarafından kabul edilen bir kişilik tanımı mevcut değildir. Literatürdeki bazı tanımlar incelendiğinde,

- Kişilik, bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise, bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır (Özdevecioğlu, 2002: 116).
- Kişilik, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlanabilir, bu tanımın içinde insanın kalıtsal, biyolojik ve kişisel özellikleri, bedensel görünümü ve sağlığı, ilgi ve eğilimleri, kabiliyet ve yönelişleri, insanlarla ilişkileri, zihinsel zekası ve zihinsel yönü de yer almaktadır (Demirci vd., 2007: 20).
- Vecchio’ya (2006: 26) göre kişilik, bir kişiyi diğer insanlardan ayıran bir model oluşturan görece sürekli bireysel özellikleridir.

Kişilik kavramına ilişkin yapılmış tanımlar incelendiğinde, hemen hemen hepsinde kişiliğin üç temel özelliğinin vurgulandığı görülmektedir. Bunlar; her bireyin benzersiz oluşu, kişiliğin tutarlı oluşu ve kişiliğin durağan oluşu olarak özetlenebilmektedir (Günel, 2010: 45). **Benzersizlik**, kişiliğin farklı ve kendine özgü özellikleri olduğu anlamına gelmektedir (Huczynski ve Buchanan, 2007: 139). **Tutarlılık**, kişiliği oluşturan özelliklerin görece sürekli olması yani davranışların durumlar ve zaman karşısında tutarlılığı veya benzerliği anlamını taşımaktadır (Vecchio, 2006: 26). **Durağanlık**, kişinin tutum ve davranışlarının, karakterini belirleyici niteliklerinin uzun dönemde düzenlilik sergilemesidir (Özkalp ve Kirel, 2005: 84).

Kişiliğe dair üç temel özellikten bahsettikten sonra kişiliğin hem içsel hem dışsal unsurları olduğuna değinmek faydalı olacaktır. Dışsal unsurlar, bir bireyin kişiliğini tanımlamamızı sağlayan gözlenebilir davranışlar iken içsel unsurlar, gözlenebilir davranışlardan çıkardığımız düşünceler, değerler ve genetik niteliklerdir (McShane ve Glinow, 2008: 51).

Kişiliğin Oluşumu ve Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kişilik oluşumuna yönelik yapılan araştırmaların sonuçlarına göre kişilik hem kalıtsal hem de çevresel faktörler sonucunda oluşmaktadır.

- **Kalıtsal Faktörler:** Kalıtsal faktörler, ebeveynlerin biyolojik, fizyolojik ve doğuştan gelen psikolojik özelliklerinin birleşiminden ya tamamen

ya da büyük ölçüde etkilenmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 106). Kalıtsal özelliklere örnek olarak kişinin fiziksel yapısı, yüz güzelliği, cinsiyeti, kas yapısı, mizacı verilebilir.

• **Çevresel Faktörler:** Kişilik özellikleri çevresel, kültürel ve sosyal faktörlerden etkilenmektedir (Huczynski ve Buchanan, 2007: 139). Bireyin karşılaştığı durumlar, onun kişilik özelliklerini şekillendirebilir ve değiştirebilir (Vecchio, 2006: 27). Yetiştirildiğimiz kültür, aile normları, arkadaşlar, sosyal gruplar kişilik özelliklerini belirleyebilmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 108). Örneğin farklı kültürlerde yetişmiş kişiler, farklı eğitim kurumlarında eğitim almış kişiler farklı kişilik özellikleri sergileyebilmektedir.

Kalıtsal faktörlerin kişilik oluşumu üzerindeki etkisinin açıkça görüldüğü bir araştırmada doğumda birbirinden ayrılmış, ayrı ayrı ve farklı ailelerde yetiştirilmiş tek yumurta ikizleri incelenmiştir (Robbins ve Judge, 2007: 107). Farklı sosyal sınıflardan ve farklı ülkelerden ailelerde yetiştirilmiş ikizler, aynı model ve aynı renkteki arabayı kullanma, aynı marka sigarayı kullanma, aynı isimde köpeklere sahip olma gibi benzer kişilik özellikleri göstermiştir. Bununla birlikte, erken yaşlardan itibaren farklı bir kültürde yetişmiş bireylerin kişilik özellikleri, söz konusu yeni kültürdeki deneyimlerini yansıtmaktadır (Vecchio, 2006: 27). Araştırma bulgularının da gösterdiği gibi, hem kalıtsal hem çevresel faktörler kişilik oluşumunda belirleyici olmaktadır.

Kişiliğin oluşumunu dönemler şeklinde inceleyen farklı kuramlar bulunmaktadır. Kişilik oluşumuna dönemsel olarak yaklaşanlardan biri Freud olmuştur. Freud'a göre, kişiliğin ilkel benlik, benlik ve üst benlik olmak üzere üç alt sistemi vardır (Başaran, 2008: 70). Bireyin davranışlarını bilinçaltı güdüler belirlemektedir; davranışların kaynağı, cinsellik ve saldırganlık şeklinde ortaya çıkan içgüdüsel dürtüler ve sosyal engeller arasındaki çatışmadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 87). Freud psikolojik gelişim ile biyolojik gelişimi birbirine bağlamaktadır (Rollinson, 2002: 79). Freud'a göre kişilik gelişimi, oral dönem(0-1 yaş), anal dönem(1-3 yaş), fallik dönem(3-6 yaş), latens dönem(6-11 yaş) ve genital dönemden(11 yaş sonrası) oluşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 88). Bununla birlikte, bu dönemler birbirinden tamamen ayrı değildir ve bu dönemlerin hiçbiri tamamen yok olmamaktadır (Rollinson, 2002: 79).

Kişilik oluşumuna ilişkin bir diğer dönemsel yaklaşım Erik Erikson tarafından oluşturulmuştur. Erikson kişilik oluşumunda sosyal çevrenin de etkili olduğunu öne sürmüştür ve Freud'un beş dönemden meydana gelen kişilik gelişimine, yetişkinlik, olgunluk ve yaşlılık dönemlerini de dâhil etmiştir (Özkalp ve Kirel, 2005: 88). Erikson'un sekiz gelişim dönemi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Oral Duyusal Dönem(Temel Güven*Güvensizlik)
- Kas Anal Dönemi(Özerklik*Utanma, Kuşku)
- Lokomotor-Jenital Dönem(Girişkenlik*Suçluluk)

- Latens Dönem(Çalışma, Başarı*Aşağılık Duygusu)
- Ergenlik Dönemi(Özdeşim Kurma*Rollerin Karışması)
- Yetişkinlik Dönemi(Yakınlık*Yalnızlık)
- Olgunluk Dönemi(Neslin Devamı*Durgunluk)
- Yaşlılık Dönemi(Ego Bütünlüğü*Ümitsizlik).

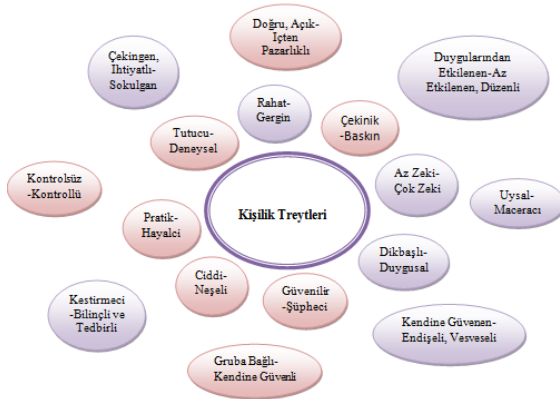
Birey “bu evrelerin her birinde kendine özgü ve öteki evrelerden değişik çatışma sorunları ile karşılaşır”. Birey, bu evrelerde yaşadığı çatışma sorunlarını çözemezse bunalımlar ortaya çıkar ve bu bunalımlar kişilik gelişiminde sorunlara yol açar (Başaran, 2008: 71).

Dönemsel kişilik gelişimi yaklaşımını benimseyen bir diğer kuramcı Piaget’dir. Piaget’ye göre, kişilik oluşumu hem bilinçaltı etkenler hem de bilişsel yapılardan etkilenmektedir. Piaget kişilik oluşumunda dört dönemden söz etmektedir: duyuşal motor dönem, işlem öncesi dönem, somut işlemsel dönem, formel işlemsel dönem. Ayrıca bu kuramda, birey ancak hazır olduğu zaman yeni bir gelişim dönemine geçebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005: 89).

Kişilik gelişimini oluşturan dönemler açısından farklılaşan bu üç temel yaklaşımın ortak noktası kişiliğin bir gelişim sonucu meydana geldiğine işaret etmeleridir.

Treyt ve Tip Kuramları

Kişilik yapısı konusunda yapılan ilk çalışmalar, bireyin davranışlarını tanımlayan sürekli özellikleri tanımlamak ve sınıflandırmak üzerineydi (Robbins ve Judge, 2007: 108). Bu sürekli özellikler pek çok durumda devamlı şekilde gösterildiği zaman ‘trejt’ olarak adlandırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 89). Bireyin belirli trejtlere sahip olması, bireyin belirli koşullarda tahmin edilebilir şekilde davranmaya yatkın olduğu anlamına gelmektedir; bununla birlikte, trejt teorileri genellikle trejtler ve davranışlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu varsaymaktadır (Rollinson, 2002: 85). Davranışları belirleyen birincil trejtleri tanımlamak amacıyla yapılan araştırmalar, genellenmesi zor olan ve uygulama kolaylığı sağlamayan uzun trejt listeleriyle sonuçlanmıştır (Robbins ve Judge, 2007: 109). Catell’in çalışmasında kişiliği oluşturan on altı adet temel kişilik trejti bulunmuştur (Rollinson, 2002: 87). Bu on altı kişilik trejti aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1. Catell'in Kişiliği Oluşturan Temel Kişilik Treytləri

Bireyin kişilik tipi ise, birbiriyle ilişkili bir dizi treytlardan oluşmaktadır (Knights ve Willmott, 2007: 92). Diğer bir ifadeyle, “belirgin karakteristikler bir araya getirilerek tek bir kategori oluşturulabilmektedir”. Yukarıdaki on altı treyt temelinde oluşturulmuş dört kişilik tipi tezine göre kişilik tipleri ve treytləri şöyle gruplanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 90):

Tablo 1. Dört Tip Hipotezi

	<i>Yüksek Kaygı</i>	<i>Düşük Kaygı</i>
<i>Dış'a Dönük</i>	<i>Gergin, Heyecanlı, Değişken, Sıcakkanlı, Sosyal, Bağımlı</i>	<i>Kapalı, İtimat edilir, Uyumlu, Sıcakkanlı, Sosyal, Bağımlı</i>
<i>İç'e Dönük</i>	<i>Gergin, Heyecanlı, Değişken, Soğuk, Utangaç</i>	<i>Kapalı, Güvenli, İtimat edilir, Uyumlu, Sakin, Soğuk, Utangaç</i>

Hem kişilik treytləri yaklaşımları hem kişilik tipleri yaklaşımlarının eleştirilen tarafları bulunmaktadır. Treyt yaklaşımları bireyin çevresiyle ilişkilerini ve karşılaştığı farklı durumları dikkate almamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 91). Tip kuramları ise konuları aşırı derecede yalınlaştırmaları açısından eleştirilmektedir çünkü bu teoriler de insanların yerleştirilmesi gereken çok az sayıda kategori kullanılmaktadır ve insanlar nadir olarak bir tipe ya da diğerine düzgün şekilde uymaktadır (Rollinson, 2002: 86).

4.1. Kişiliğin Beş Büyük Boyutu

Çalışan davranışının kişilik treytləri açısından inceleyen çalışmaların yapıldığı ve işletmelerin çalışan adaylarına kişilik testi uyguladığı dönem, 1960'larda araştırmacıların kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkinin çok

zayıf olduğu açıklamasıyla sona ermiştir. Fakat son yıllarda yapılan araştırmalar belirli kişilik treytlarının belirli koşullar altında, işle ilgili belirli davranışları, stres tepkilerini ve duyguları tahmin ettiğini göstermiştir (McShane ve Glinow, 2008: 52). Buna bağlı olarak, örgüt ortamında kişilik unsuru tekrar önem kazanmaya başlamıştır. İş performansı ve refahı ile önemli derecede ilgili olan kişilik treytlarının bazıları da kişiliğin beş büyük boyutunda bulunmaktadır. Kişiliğin beş büyük boyutu bilinçlilik (tedbirlilik), duygusal tutarlılık, deneyime açıklık, uyumluluk ve dışa dönüklüktür (Özkalp ve Kirel, 2005: 93).

- **Bilinçlilik(Tedbirlilik):** Bu boyutla ilgili treytlar güvenilirlik, sorumluluk, düzenlilik ve kalıcılıktır (Robbins ve Judge, 2007: 110). Bu treytlere başarı yönelimli olmak da eklenebilmektedir (Vecchio, 2006: 35). Düşük seviyede bilinçlilik özelliği gösterenler dikkatsizlik, daha az dikkatli olma, daha düzensiz olma ve sorumsuzluk eğilimleri sergilemektedir (McShane ve Glinow, 2008: 52).

- **Duygusal Tutarlılık:** Bu boyuta ilişkin olumsuz treytlar endişeli olma, gerginlik, çekingenliktir. Olumlu treytlar ise rahatlık, özgüvenin yüksek olması, eleştiriye açıklık, sabırlı olma, strese karşı toleranslı değildir. (Demirci vd., 2007: 22)

- **Deneyime Açıklık:** Bu boyut en karmaşık ve üzerinde en az uzlaşıya ulaşılmış olandır ve hassaslık, esneklik, yaratıcılık ve merak ile bağlantılıdır (McShane ve Glinow, 2008: 53). Bu boyuttaki olumsuz treytlardan bazıları değişime direnç göstermek, yeni fikirlere kapalı olmak ve dar görüşlü olmaktır (Özkalp ve Kirel, 2005: 93).

- **Uyumluluk:** Alçak gönüllülük, iş birliğine yatkınlık, samimiyet, anlayışlılık boyuttaki olumlu treytlardır. Bu boyutun olumsuz treytlarından bazıları ise şüphecilik, dik başlılık, inatçılık, rekabetçiliktir. (Yelboğa, 2006: 199)

- **Dışa Dönüklük:** Bu boyutun olumlu treytları toplum içinde olmayı sevmek, aktif, konuşkan, iyimser, insan odaklı, eğlenmeyi sevmek, sevgi dolu değildir. Olumsuz treytları ise mesafeli, çekingenlik, görev odaklı, utangaç – sessiz değildir. (Yürür, 2009:27)

Kişiliğin Beş Büyük Boyutu araştırması hem bütünleştirici bir kişilik çerçevesi sunmuştur hem de bu kişilik boyutları ve iş performansı arasında ilişkiler bulmuştur (Robbins ve Judge, 2007: 110). Duygusal tutarlılık seviyesi yüksek olanlar yüksek stresli durumlarda diğer kişilerden daha iyi çalışmışlar, uyumluluk seviyesi yüksek olanlar müşteri ilişkileri ve çatışma temelli durumlar ile daha etkili baş edebilmişlerdir (McShane ve Glinow, 2008: 53). Ancak bilinçlilik (tedbirlilik) treytinin, iş performansı ile bağlantısı yönünden diğer treytlardan daha belirgin ve önemli olduğu görülmüştür (Özkalp ve Kirel, 2005: 94). Bilinçliliğin bütün meslek grupları için iş performansını tahmin ettiği bulgusu elde edilmiştir (Robbins ve Judge, 2007: 110). Bununla birlikte, düşük bilinçlilik seviyeleri gösteren çalışanların gözetmenler tarafından yenilikçi ve terfi edebilir şeklinde değerlendirildiği bir çalışma göstermiştir ki yüksek

düzeyde bilinçlilik her zaman bireyin bir işe uygunluğu için güvenilir bir tahminci değildir (Huczynski ve Buchanan, 2007: 151).

4.2. Jung'ın Tip Sınıflaması ve Myres – Briggs Tip Göstergesi (MBTI)

Tip kuramları üzerinde çok etkili olan Jung'un yaklaşımı, dışadönüklük-içedönüklük, duyum-sezgi, düşünme-hissetme ve yargılama-algılamaya yönelik psikolojik tercihlere dayanmaktadır. Bu karmaşık teoride dört kişilik tipi bulunmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2007: 140):

- **Duyum-Düşünme (ST):** Pratiktir, gerçekçidir; kişisel değildir; gerçeklerle ilgilidir; düzen ve kesinlik ister, belirsizlik istemez; bir organizasyonda verimliliğe ve belirgin otorite çizgilerine değer verir.
- **Sezgi-Düşünme (NT):** Kavramsal ve keşifçidir, analiz yaparak gelecek olasılıkları görür, akış şemaları ve grafiklerini kullanırken rahattır, yeni fikirler ve değişim meydana getirir, diğerlerine şevk verir.
- **Duyum-Hissetme (SF):** Girgin ve sosyaldır, insanlar hakkındaki gerçeklerle ilgilidir, belirsizliği sevmez, insanların birbirini düşündüğü ve desteklediği ortamlar oluşturmayı sever, düşünmek için zamanı yoktur.
- **Sezgi-Hissetme (NF):** Yaratıcıdır; hayal gücüne ve sıcaklığa değer verir; isteklidir; büyük hedefleri vardır; kuralları, hiyerarşiyi ve prosedürleri sevmez; esneklik ve açık iletişimi sever; sürekli ve adanmıştır; idealist bir hayalci olarak görülebilir.

Jung'ın kişilik tiplerini değerlendirmek için kullanılan en yaygın araçlardan biri Myers-Briggs Tip Göstergesi'dir (MBTI) (Bowditch ve Buono, 2005: 47). Myers and Briggs, Jung'ın bireyin kişiliğini yapılandıran dört tercih olduğuna dair görüşünü temel almıştır. Bu tercihler;

- **Dışadönüklük(E)/İçedönüklük(I):** Dışadönük bireyler girgin, sosyal, iddialı ve cana yakın iken içedönük kişiler utangaç ve sessizdir (Robbins ve Judge, 2007: 109).
- **Duyum(S)/Sezgi(N):** Duyumu tercih eden bireyler beş duyu organları aracılığıyla bilgi toplar, gerçekçi ve niceliksel ayrıntıları elde etmek için düzenli bir yapı kullanırlar (McShane ve Glinow, 2008: 54). Sezgilerini kullanan bireyler sezgilerine dayalı hareket ederek sistemsiz bir şekilde bilgi toplarlar (Özkalp ve Kirel, 2005: 97).
- **Düşünme(T)/Hissetme(F):** Düşünmeyi tercih eden tipler problemleri çözmek için akıl ve mantıklarını kullanırken hissetmeyi tercih eden duygusal tipler kişisel değerlerine ve duygularına güvenirlir (Robbins&Judge, 2007, 109).

• **Yargı(J)/Algı(P):** Yargılamayı tercih eden tipler dış dünyayla ilişkilerinde düzeni yeğler, karar vermekten zevk alır ve çözümleri çabuk şekilde bulmak isterler (McShane ve Glinow, 2008: 54). Algılamaya eğilimli tipler ise esnek ve açık olarak olayları benimsemek isterler (Özkalp ve Kirel, 2005: 98).

Myers-Brigs'e göre, bu kişilik tiplerini ortaya çıkaran anketlerin uygulanmasının yararları bulunmaktadır: bireyler için olası kariyer seçeneklerini tanımlamak, farklı insanların başarıya ulaşmasını sağlayacak eğitim biçimini seçmek, terfi ve seçim kararları, üretkenlik ve verimliliği en üst seviyeye ulaştırmak için farklı tipler arasında birleştirmeler ve dengeleme gerektiğinde karmaşık insan gücü planlama kararları (Knights ve Willmott, 2007: 89). MBTI, iş ortamlarında en yaygın şekilde kullanılan kişilik testidir ve kariyer danışmanlığı ve yönetici koçluğunda da eşit derecede yaygın olarak kullanılmaktadır (McShane ve Glinow, 2008: 54). MBTI, Jung'ın kişilik tiplerinin ölçümü konusunda başarılı olmakla birlikte bulgular MBTI'nın geçerli bir kişilik ölçümü olmadığını göstermektedir (Robbins, 2005: 35). MBTI ile ilgili bir diğer problem, MBTI'nın bireyi tiplerden biri olarak sınıflandırılmaya zorlamasıdır; yani örneğin insanlar belirli derecelerde hem dışadönük hem de içedönük olabilmelerine rağmen bu sınıflandırmada iki uç özellik arasında bir nitelik bulunmamaktadır (Robbins ve Judge, 2007: 109). Ayrıca, MBTI gittikçe yaygınlaştığı için MBTI'nın kötüye kullanımı söz konusu olabilecektir; örneğin psikolojik altyapısı olmayanlar iki günlük atölyelere katılarak MBTI kullanımı sertifikası alabilmektedir (Bowditch ve Buono, 2005: 48). Görüldüğü gibi MBTI, kişisel farkındalığı artırmak ve kariyer yönlendirmesi sağlamak için değerli bir araç olabilir (Robbins ve Judge, 2007: 110). Fakat MBTI'nın iş performansını tahmin edemediği bulguları dikkate alınırsa iş başvurularında aday seçiminde kullanılmaması daha uygundur (McShane ve Glinow, 2008: 54).

Örgütsel Davranışı Etkileyen Temel Kişilik Özellikleri

Örgütsel davranışı belirleyen belirgin kişilik özellikleri kendilik kontrolü, başarı yönelimi, otoriter kişilik, makyavellenizm, kendine güven, kendini yansıtmaya ve riske girme eğilimidir.

• **Kendilik Kontrolü:** Kendilik kontrolü, insanların, kendi hayatları üzerinde sahip oldukları kontrol düzeyi hakkındaki genelleşmiş bir inancı karşılık gelmektedir (McShane ve Glinow, 2008: 55). Yaşadıklarını kendilerinin kontrol ettiklerine inanan insanlar içsel kendilik kontrolü yüksek kişiler şeklinde adlandırılırken yaşadıklarının şans ve olasılıklar gibi dış güçler tarafından kontrol edildiğine inananlar dışsal kendilik kontrolü yüksek olan kişilerdir (Robbins ve Judge, 2007: 114). Bulgulara göre, dışsal kendilik kontrollü çalışanlar içsel kendilik kontrollü çalışanlara kıyasla işlerinden daha az tatmin olmaktadır, iş ortamından daha fazla yabancılaşmaktadır, işleriyle daha az ilgilenmektedir (Robbins, 2005: 36). Ayrıca, içsel kendilik kontrollü kişiler dışsal kendilik kontrollü kişilere oranla işlerinde daha iyi performans

göstermekte, kariyerlerinde daha başarılı olmakta, liderlik pozisyonlarına daha iyi uymakta, stresli durumlarla daha iyi başa çıkmakta ve performans temelli ödüllendirme sistemlerinde daha iyi motive olmaktadır (McShane ve Glinow, 2008: 55).

- **Başarı Yönelimi:** İşleri sürekli daha iyi yapma durumunda olan, başarı önündeki engelleri kendi çabalarıyla ortadan kaldırma güdüsüne sahip kişilerdir. Bu kişiler orta zorluktaki işleri benimsedikleri için bu kişilerin başarıları hızlı bir çalışma ve geribildirim ile kontrol edilirse, daha başarılı olabileceklerdir (Özkalp ve Kirel, 2005: 104-105).

- **Otoriter Kişilik:** Otoriter kişiler, çok düzenli ve sistematik çevrelerin güçlü savunucularıdır ve başkalarını basmakalıp şekilde görmeye ve uyumsuzluğa eğilimlidir (Rollinson, 2002: 91). Eğer kişinin çalıştığı iş onun değişime uyumlu ve eğilimli, duygusal olmasını gerektirirse otoriter kişi içinde başarısız olacaktır ancak iş kurallara ve keskin bir örgüt yapısına uyumu gerektirirse bu kişi içinde başarı elde edebilecektir (Özkalp ve Kirel, 2005: 105).

- **Makyavellenizm:** Makyavellenizm niteliği yüksek olan birey faydacıdır, duygusal yönden mesafelidir ve sonuçların araçları haklı çıkardığına inanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007: 115). Makyavelist bireyler, başkalarının düşüncelerini değiştirme ve onları kendi amaçları doğrultusunda yönetme yeteneğine sahiptir (Doğan ve Kılıç, 2009: 65). Ergeneli (2006), makyavellenizmi örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özellikleri arasında saymış, hedefe ulaşmak için bütün yolların denenebileceği inancının bu bireyleri, çok fazla kural, kaide olmayan durumlarda, pazarlık gerektiren hallerde daha başarılı yapmakta olduğunu savunmuştur (Güney ve Mandacı, 2009: 84).

- **Kendine Güven:** Kendine güven, kişilerin kendilerini sevmeleri ya da sevmemelerine ilişkin bir özelliktir. Araştırmalara göre, kendine güven başarı beklentileri ile doğrudan ilişkilidir (Robbins, 2005: 37). Kendine güveni yüksek kişiler, işte başarı için gereken yeteneğe sahip olduklarına inanırlar, iş seçerken daha çok risk alır ve sıra dışı işleri seçerler (Aşan ve Aydın, 2006: 80).

- **Kendini Yansıtma:** Kendini yansıtma, bireyin başkalarının anlamlı davranışlarına yönelik hassasiyet düzeyine ve bu durumsal işaretleri uygun şekilde benimseme yeteneğine karşılık gelmektedir (McShane ve Glinow, 2008: 55). Araştırma bulgularına göre, kendini yansıtma özelliği yüksek kişiler başkalarının davranışlarına daha çok dikkat etmekte, daha iyi uyum sağlayabilmekte, daha iyi performans değerlendirmeleri almakta, lider olmaya eğilim taşımakta ve organizasyonlarına daha az bağlılık göstermektedir (Robbins ve Judge, 2007: 116).

- **Riske Girme Eğilimi:** İnsanlar risk almaya isteklilikleri açısından farklılık göstermektedir. Risk alma eğilimi yüksek olan kişiler düşük olan kişilerden daha çabuk karar verirler ve seçim yaparken daha az bilgi kullanırlar (Robbins, 2005: 37). Yapılan bazı araştırmalar riske girme eğilimi yüksek olan

yöneticilerin çok bilgi toplamadan çabuk kararlar verdiklerini ortaya koymuştur (Aşan ve Aydın, 2006: 80).

İş ve Kişilik Uyumu

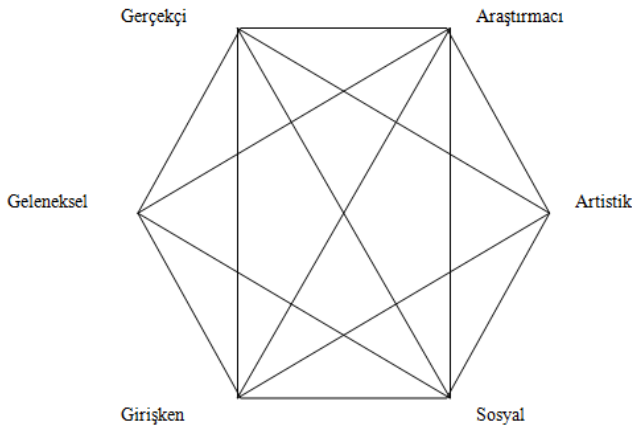
Günümüze kadar kişilik üzerine yapılan araştırmaların sayısı ve kişiliğe dair yapılan tanımların sayısından da anlaşılacağı üzere, kişilik çok karmaşık bir araştırma konusudur. Kişiliğin, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümü olduğu düşünülürse, bireyin dünyayı algılayışını ve yaşayışını çok önemli derecede etkilediği açıkça ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, birey bir örgütte yer aldığı zaman bireyin kişiliği, onun örgütü algılayışında belirleyici rol oynar. “İnsanın kişiliği insanın örgüte karşı tutumunun da kaynağıdır; örgütle özdeşleşmesinde ya da örgüte yabancılaşmasında kişiliğin etkisi büyüktür” (Başaran, 2008: 68).

İşler, gerektirdikleri kişisel özellikler açısından farklılaşmaktadır ve bu nedenle bireyin kişiliği, bireyin belirli roller için uygunluğu üzerinde etkili olabilmektedir (Rollinson, 2002: 91). İş gerekleri ile kişilik özelliklerini karşılaştırılması Holland’ın “kişilik-iş uyumu teorisi” nde belirgin şekilde açıklanmaktadır. Holland altı kişilik tipi sunmaktadır; iş tatmininin ve bir pozisyondan ayrılma eğiliminin bireylerin kişiliklerinin bir işe uyma derecesine bağlı olduğunu iddia etmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 130-131). Holland’ın teorisine göre, uyumlu altı kişilik tipi ve iş grupları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 2. Holland’ın Kişilik ve Meslek Uyumuna İlişkin Tipolojisi

Kişilik Tipi	Kişilik Özellikleri	Uyumlu İşler
<i>Gerçekçi: Beceri güç ve koordinasyon gerektiren fiziksel aktiviteleri tercih eder.</i>	<i>Utangaç, samimi, istikrarlı, uyumlu, pratik</i>	<i>Makineci, montaj hattı işçisi, çiftçi</i>
<i>Araştırmacı: Düşünme, düzenleme ve anlama gerektiren aktiviteleri tercih eder.</i>	<i>Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız</i>	<i>Biyolog, iktisatçı, matematikçi, gazete muhabiri</i>
<i>Sosyal: Başkalarına yardım etmeyi ve başkalarını geliştirmeyi gerektiren aktiviteleri tercih eder.</i>	<i>Sosyal, cana yakın, yardım sever, anlayışlı</i>	<i>Sosyal hizmet görevlisi, öğretmen, danışman, klinik psikolog</i>
<i>Geleneksel: Kurallarla düzenlenmiş, düzenli ve kesin aktiviteleri tercih eder.</i>	<i>Uyumlu, etkin, pratik, hayal gücü kırı, katı</i>	<i>Muhasebeci, anonim şirket yöneticisi, banka memuru, evrak memuru</i>
<i>Girişken: Başkalarını etkileme ve güç elde etme fırsatları olan sözel aktiviteleri tercih eder.</i>	<i>Özgüven sahibi, hırslı, enerjik, otoriter</i>	<i>Avukat, emlakçı, halkla ilişkiler uzmanı, küçük ticari şirket yöneticisi</i>
<i>Artistik: yaratıcı anlatıma izin veren belirsiz ve sistemsiz aktiviteleri tercih eder.</i>	<i>Yaratıcı, düzensiz, idealistik, duygusal, pratikten yoksun</i>	<i>Ressam, müzisyen, yazar, iç mimar</i>

Pek çok birey, birden fazla kişilik tipine uyduğu için Holland bir altıgen model geliştirmiştir ve altıgenin köşelerine kişilik tiplerini yerleştirmiştir; bireyin altıgende yan yana olan benzer tiplerle bağlantılı olması ve benzer olmayan tiplerin altıgende birbirine karşıt yer alması tutarlılığa işaret etmektedir (McShane&Glinow, 2008, 57).



Şekil 2. Mesleksel Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkiler

Kaynak. Robbins ve Judge, 2007: 132.

SONUÇ

Son yıllarda “insan kaynağı” rekabet üstünlüğü elde etme, verimlilik, başarı, üretkenlik, kar elde etme gibi konularla bağlantısı nedeniyle yönetimin üzerinde daha fazla düşündüğü, çalışanları tam olarak tanıyıp anlayabilmek için bireysel özelliklerini irdelediği, üzerinde çalıştığı bir olgu haline gelmiştir. Bundan dolayı kişilik konusu araştırmacıların ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. Ayrıca bu konudaki çalışmaların giderek arttığı bir alana dönüştüğü de bir gerçektir.

Kişiliğin ortaya çıkması bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal bileşenlerini incelemeyi gerekli kılan karmaşık bir durumdur. Örgütlerin bireylerin işe alınmasında, kariyer haritasının belirlenmesinde, görev tanımlarının oluşturulmasında kişilik özelliklerinin etkilerini göz önünde bulundurması kişiliğin etkilerini anlaması açısından yararlı olacaktır. Çalışma yaşamına giren bir birey ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içindeki yerini alır. Daha sonra bireyden örgüte doğru ve örgütten bireye doğru çift yönlü bir etkileşim oluşmakta örgütün kuralları ve değerleri bireyin kişilik özelliklerini

etkilediği gibi, bireyin var olan kişilik özellikleri örgüt içindeki davranışlarının da belirleyicisi olduğundan örgüt iklimine etkisi olmaktadır. İş ve kişilik uyumun yakalanması hem birey hem de örgüt için göz ardı edilemeyecek faydalar oluşturacağından bu konu hakkında örgüt yeterli araştırmaları yaparak çalışanlarını da yönlendirmelidir.

KAYNAKÇA

Aşan, E. ; Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: ARIKAN Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Ve Bas. Yay. Dağ. San. Ve Tic. Ltd. Şti.

Bowditch, J. L. ; Buono, A. F. (2005). *A Primer on Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Demirci, M. K. ; Özler, D. E. ; Girgin, B.(2007). Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri – hastane işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Azerbaijani Studies*, Vol. 10 (3-4), 13-39.

Doğan, S. ; Kılıç, S. (2009). Örgütlerde “izlenim yönetimi davranışı” üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 23 (3), 53-83.

Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12 (3), 37-65.

Güney, S. ; Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 27 (2), 83-104.

Huczynski, A. A. ; Buchanan, D. A. (2007). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. England: Pearson Education Ltd.

Karalar, R. (2006). *Tüketici davranışları*. Tüketici davranışında kişilik ve yaşam biçimi. (Ed: R. Karalar). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss. 103-124.

Knights, D. ; Willmott, H. (2007). *Introducing Organizational Behaviour and Management*. London: Thomson Learning.

McShane, S. L. ; Glinow, M. A. V. (2008). *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*. NewYork: McGraw-Hill Companies, Inc.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 19, 115-134.

Özkalp, E. ; Kirel, A. Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: ETAM A.Ş. Matbaa Tesisler

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Robbins, S. P. ; Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Rollinson, D. (2002). *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. England: Pearson Education Limited.

Vecchio, R. P. (2006). *Organizational Behavior: Core Concepts*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 8 (2), 196-211.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkisinin analizine yönelik bir araştırma. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.10 (1), 23-42.