

Ünite 2: Örgüt İçinde Birey ve Kişilik

Kişilik Nedir?

Örgütsel davranış alanında kişilik en çok merak edilen ve ilgi uyandıran konuların başında gelmektedir. Kişilik hem kendimizi tanımak hem de çevremizdeki bireyleri tanımak açısından önem taşıyan bir konudur.

Bilim adamları insanların birbirlerinden farklılıklarını, bireysel ayrılıklar olarak ifade ederler. Esasında hepimiz kendimize özgü nitelikleri olan varlıklarız, bizi diğer insanlardan farklı kılan birçok özelliğe sahibiz. İşte bu özellikler bütününe kişilik diyoruz.

Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik; duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür.

Kişilik bireyin bir sosyal göstergesidir. Yani, onun çevresindeki insanlar tarafından nasıl algılandığını gösterir. Kişilik esasında bireyin belirli özelliklerinin (treitlerinin) bir araya gelmesidir. Treitler insanların çevrelerine karşı düzenli olarak göstermiş oldukları tepkilerdir. Sorumlu, nazik, sosyal, iyimser gibi sıfatlar bunun örnekleridir. Genelde insanın kişiliğinden söz ederken bu sıfatların birleşimiyle ifade ediyoruz. Bu sıfatlar başka insanlarda aynı şekilde görülmeyen o kişiye özgü ve kolay değişmeyen özelliklerdir. İşte bu kolay değişmeyen özelliklerden kişilik kavramı ortaya çıkar. Kişilik; özgün kolay değişmeyen düşünce, duygu ve davranışlar bütünüdür.

Kişiliği oluşturan üç temel nokta önem taşır. Bunlar;

1. Benzersizlik veya kendine özgü oluş,
2. Tutarlılık,
3. Değişmezlik veya durağanlıktır.

Benzersizlik veya kendine özgü oluş, bireyin davranış ve tutumlarının diğer insanlardan farklı oluşunu açıklar. Her birey değişik ve tektir.

Tutarlılık ile ifade edilen şey, farklı ortam ve durumlarda bile bireyin benzer bir biçimde hareket etmesidir.

Durağanlık ise her durumda tutarlı ve aynı biçimde ortaya çıkmakla birlikte, uzun dönemde durağan bir nitelik taşıması anlamına gelmektedir. Yani birey bu tutum ve davranışlarında düzenlilikler gösterir.

Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörleri saptamak çok zordur. Kişilik üzerine yapılan araştırmalarda eski bir tartışma; bireyin kişiliğinin oluşumunda etkili olan faktörün kalıtım mı, çevrenin etkileşimi mi olduğudur. Ancak, kişiliğin hem kalıtsal hem çevresel etkenlerin bir etkileşimi veya sonucu olduğu kabul görmektedir.

Kluckhohn ve Murray klasik açıklamalarında her bireyin genelde;

- Diğer insanlara benzediğini ve benzer davrandığını, (Biyolojik)
- Bazı insanlara benzediğini ve onlar gibi davrandığını (Kültür)
- İliç kimseye benzemeyen, özgün bir davranış biçimi olduğunu ileri sürerler (Sosyal)

Bu gözlemlerimiz sonucunda üç temel faktörün bireyin kişiliğinde egemen olduğu sonucunu çıkartabiliriz. Bunlardan birincisi diğer insanlarla benzer oluşumu tayin eden *biyolojik* faktörlerdir. Genetik, insan kişiliğinin oluşumunu ve gelişimini etkiler.

Kişilik gelişiminde ikinci önemli faktör, *kültürdür*. Ancak kültür ile ifade edilen şeyin grup ve kurumlar arası bir etkileşim sonucu oluştuğunu hemen ifade edelim. Ailemizi ve arkadaşlarımızı kişiliğimizi oluşturan en önemli gruplar arasında sayabiliriz. Aynı şekilde çeşitli sosyal kurumlar, din, eğitim bizim ne şekilde düşünüp, nasıl davranacağımızı etkilerler.

Sosyal faktörler, üçüncü önemli grup faktörler arasında yer alır. Buna bireysellik de diyebiliriz çünkü bireyler diğer

insanlardan farklı biçimlerde davranış sergiler. Çünkü her birey farklı bir çevrenin ürünüdür, farklı eğitimden ve tecrübe birikimlerinden geçer. Dolayısıyla geçirdiğimiz çeşitli tecrübeler de kişilik oluşumunda etkindir.

Dönem Kavramı

Kişiliğin oluşumu konusunda ikinci tür bir yaklaşım, kişiliğin oluşum dönemleri üzerinde durmaktadır. Bu konuda üç önemli kuramcı Sigmund Freud, Eric Erikson ve Jean Piaget'dir.

Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları tayin eden şey, bilinçaltı güdülerdir. Freud, insan kişiliğinin beş dönemden geçerek geliştiğini ileri sürer. Bunlar:

- Oral Dönem (0-1)
- Anal Dönem (1-3)
- Fallik Dönem (3-6)
- Latens Dönem (6-11)
- Genital Dönemdir (11 yaş sonrası).

Eric Erikson, Freud'un yaklaşımını benimsemekle beraber ondan iki noktada ayrılmaktadır. Birincisi Erikson bireylerin sosyal uyumları üzerinde durarak kişiliğin oluşumunda sosyal çevrenin etkilerine değinmekte; ikinci olarak da Freud'un beşli dönemsel gelişimine yetişkinlik, olgunluk ve yaşlılık dönemlerini de ilave ederek kişilik oluşumunda ömür boyu süren bir gelişimden söz etmektedir. Erikson'un sekiz gelişim dönemi şu şekilde sıralanmaktadır:

- Oral Duyusal Dönem (Temel Güven X Güvensizlik)
- Kas Anal Dönemi (Özerklik X Utanma, Kuşku)
- Lokomotor-Jenital Dönem (Girişkenlik X Suçluluk)
- Latens Dönem (Çalışma, Başarı X Aşağılık Duygusu)
- Ergenlik Dönemi (Özdeşim Kurma X Rollerin Karışması)
- Yetişkinlik Dönemi (Yakınlık X Yalnızlık)
- Olgunluk Dönemi (Neslin Devamı X Durgunluk)
- Yaşlılık Dönemi (Ego Bütünlüğü X Ümitsizlik)

Freud'a benzer biçimde Jean Piaget de kişilik dönemlerinden söz etmektedir. Ancak, dönemler arasındaki gelişmelerin bilişsel faaliyetlerle oluştuğunu ileri sürer. Piaget;

- Duyusal-Motor Dönem
- İşlem Öncesi Dönem
- Somut İşlemsel Dönem
- Formel İşlemsel Dönem olarak dört kişilik gelişim evresinden söz eder.

Örgütsel davranış açısından bu üç kuramsal yaklaşımdan öğrenilecek şey kişiliğin bir gelişim sonucu ortaya çıktığıdır.

Kişiliğin Beş Büyük Boyutu

Kişiliğin beş temel boyutu aşağıdaki gibidir:

1. *Bilinçli ve sorumlu (ip)* (Bu tipler yaşamlarında; sorumlu, bağımlı, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade etmektedir.)
2. *Duygusal tutarlılık veya kararlılık* (Bu tip; yaşamında güvenli sakin, endişeli olmayan özellikleri içerir.)
3. *Deneyime açık olma veya açıklık* (Bu tip; yeni tecrübeler ve yeni fikirlere açık oluşu ve bunlardan hoşlanmayı ifade eder.)
4. *Uyumluluk* (Bunlar sakin, ılımlı, nazik, yardımsever, sempatik, bağışlayıcı bir kişilik tipidir.)
5. *Dışa dönüklük* (Yaşamlarında hep bir uyarılma bekleyen, başkaları ile birlikte olmaktan mutluluk duyan insanlardır.) (s:35, Tablo 2.1 beş büyük kişilik boyutunu ve taşıdığı olumlu ve olumsuz özellikleri göstermektedir.)

Yapılan çalışmalarda bu beş kişilik özelliği ile belirgin davranışlar arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Genelde bu beş büyük kişilik tipinin iş performansı ile kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu tipler arasında sorumlu tip iş performansı ile en güçlü ilişkiye sahiptir. İş performansı ile ikinci yüksek ilişki duygusal uyumluluk arasında saptanmıştır.

Beş büyük kişilik tipi aynı zamanda takım performanslarıyla da ilişkilidir. Takım üyelerinin sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal tutarlılık puanları arttıkça takım performanslarının da yükseldiği görülmektedir.

Bu bulgulara ilave olarak beş büyük kişilik tipi önemli örgütsel süreçlerle de ilişkilidir. Sorumlu tip, kişilik treytleri içinde, iş performansı açısından hem en merkezi hem de en değerli olarak nitelendirilmiştir. Sorumlu tip kavramı; çalışma hayatında herkesin yaptığı işlerin ilerisinde bir çaba gösteren, çatışmalardan kaçınan, diğerlerine yardım eden, örgütün aktivitelerine daha çok katılım sağlayan, başarılarını normal rol gereklerinin üstünde gören davranışlar sergileyen çalışanlar için kullanılmaktadır. Sorumluluk özelliği ayrıca örgüt yapılanmasında, güçlendirmeye en uygun yapıya sahiptir.

Kişilik kuramlarının örgütlere uygulamasının bir örneği Jung'un öne sürdüğü modeldir. Klasik yorumlamasında kişilik tipi olarak insanları dışa dönük içe dönük olarak tanımlayan Jung, ayrıca iki tür algılama (duygusal ve sezgisel) ve karar (düşünsel ve duygusal) mekanizmasından söz etmektedir.

1940'lı yıllarda anne ve kızıdan oluşan bir takım Katharine Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, Carl Jung'ın insanlar arasındaki bireysel farklılıkları araştıran kuramını tekrar ele alarak bu kuramı pratiğe dönüştürdüler ve kendi adlarıyla anılan bir ölçek geliştirdiler. Bu ölçeğe Myers-Briggs Tip Göstergesi adı verildi ve kısaca (MBTI) olarak kısaltıldı. MBTI ölçeği örgütlerdeki bireysel farklılıkları anlamak amacıyla yoğun bir biçimde kullanıldı. Bu modelde dört temel tercih bulunmaktadır ve her tercih içinden de iki seçenek söz konusudur. Bunlar:

1. *Dışa dönüklük/İçe dönüklük* (Dışa dönük kimseler enerjilerini diğer insanlarla ilişkiye girerek, yakın etkileşimle kazanırlarken, içe dönük kişiler tek başlarına, yalnızken mutlu olmakta ve enerji kazanmaktadırlar.)
2. *Duygusal/Sezgisel* (Bu boyut algılama ve bilgi toplamadaki tercihlerimizi ifade eder. Bazı bireyler bilgi toplarken duyularına aşırı güvenirlir. Buna duygusal demektir. Buna karşın sezgisel tipler ise altıncı hislerine dayalı hareket eder, sistematik olmayan bir biçimde bilgi toplarlar.)
3. *Düşünsel/Duygusal* (Düşünsel tipler karar verirken bilimsel yöntemi tercih eden ve her zaman sebep-sonuç ilişkilerini dikkate alan bir yapıya sahiptirler. Buna karşın duygusal tipler ise aksine kararlarında değer yargılarına yer veren, kişiseliliğin ön plana çıktığı, somuttan çok soyuta ağırlık veren insanlardır.)
4. *Yargısal/Algısal* (Bazı insanlar dış dünya ile ilişkilerinde düzenli ve daha yapısal bir biçimde hareket etmeyi tercih ederler. Bunlara yargısal tip denilmektedir. Buna karşın algılayıcı veya algısal tipler ise aksine esnek ve tercihleri her zaman açık, katı olmayan önceden belirlenmiş bir biçimde hareket etmeyen insanlardır.)

"MBTI" festi örgütler için son derece faydalı ve çok yaygın olarak kullanılan bir kişilik testidir. Birçok örgüt bu ölçeği

belirli pozisyonlara yöneticileri terfi ettirerek getirmede bir karar mekanizması olarak kullanılmaktadır. Bazı şirketler ise bu ölçeği takım oluşturmada kullanmaktadırlar.

Olumlu ve Olumsuz Etkililik: Kişinin Kendini İyi veya Kötü Hissetme Eğilimi

Yaşamın gerçeklerinden biri de gün boyunca kendimizi iyi hissetme derecemiz olan mod'umuzun (ruh hâlimizin) farklılaşmasıdır. Esasında mod'umuz, his ve duygularımızla karşılaştırılınca tablonun sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Çünkü, bütün bu duygular çalışma yaşamınızı ve iş davranışlarınızı etkilemektedir. Bazı insanlar hayatlarında her zaman olumlu yüksek duygulara sahipken bazı insanlarda çoğunlukla depresif, içine kapanık bir durumdadırlar. Diğer bir deyimle insanların günlük duyguları, ruh hâlleri içinde bulundukları duruma bağlı olarak değişebilmektedir. Bu tür farklılıklar olumlu ve olumsuz ruh halleri (modları) kişilik açısından da önem taşır. Bu farklılıklar hem bireyin çalışma hayatına yaklaşımına hem de genel yaşamına etkide bulunur.

Bazı insanlar genelde enerjik, neşeli, yaşama olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bu insanlar her zaman duygusal açıdan yüksek ve olumludurlar. Bu kişilere olumlu etkililiği yüksek kişiler diyoruz. Bunun karşısı yani olumlu etkililiği düşük olan insanlarsa; duygusuz, hissiz, kayıtsız, soğuk, neşesiz insanlardır. Sahip olduğumuz mod'umuzun (ruh hâlimizin) başka bir boyutu ise olumsuz etkililiktir. Bu insanlar yüksek boyutta genelde kızgın, sinirli, endişeli, düşük boyutta ise genelde sakin ve rahat bir ruh hâli içindedirler (s: 40, Şekil 2.2).

Olumlu ve olumsuz etkililik de diğer kişilik özellikleri gibi örgütsel davranışı anlamak açısından önem taşıyan faktörlerdendir. Olumlu ve olumsuz etkililik bağlamında örgütlerde aşağıda açıklanan davranışlar görülmektedir:

- **Karar verme:** Yüksek düzeyde olumlu etkililiğe sahip insanlar, yüksek düzeyde olumsuz etkililiğe sahip olanlara kıyasla daha başarılı ve üstün kararlar verebilmektedirler.
- **Takım performansı:** Olumlu etkililiği yüksek olan iş grupları, olumsuz etkililiği yüksek olan takımlara kıyasla fonksiyonlarını daha başarılı olarak yerine getirmektedirler.
- **Saldırgan davranışlar:** Yüksek olumsuz etkililiğe sahip olan insanlar, çalıştıkları örgütlerde pasif davranmalarından ötürü diğer çalışanlarca saldırgan davranışların hedefi olmaktadır.

Örgütsel Davranışı Etkileyen Temel Kişilik Özellikleri

Kişilik kuramlarının örgütsel davranış konusundaki uygulamaları, iş yeri ile ilgili birkaç önemli treyten bir araya getirilmesiyle oluşan birkaç kavramsal model çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel davranışı etkileyen belirgin kişilik özellikleri diğerlerinden ayrı bir önem taşımaktadır. Bu kişilik özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

Kendilik kontrolü; bireyin herhangi bir davranışlımı ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Bazı insanlar kendilerine olabilecekleri, kendilerinin kontrol edebileceklerine inanır. Bu tip insanlara içsel kendilik kontrolü yüksek olan kişiler denir. Bazılarına da dışsal kendilik kontrollü kişiler denir. Bu kimseler de her işi kendi dışındaki faktörlere, şans ve kadere bağlarlar (s: 42, Tablo 2.2). Kendilik kontrolü kavramının bireyler ve yöneticiler üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin; içsel kendilik kontrolüne inananlar iş yerinde yöneticilerinden herhangi olumlu veya olumsuz bir söz duymak isterler. Dışsal veya dışa- dönük kendilik kontrolü olanlar ise daha katı, yönlendirici bir yönetim modelini tercih ederler (s: 43, Şekil 2.3).

Makyavellenizm; 1313'te İtalyan filozof Niccolo Machiavelli Prens adlı bir kitap yayınladı. Makyavele göre insanları yenmek, belirli çıkarlar elde etmek için her şey mubahtır. Kendini ifade eden üç önemli nokta üzerinde duran Makyavel şunları önerir:

- Hiçbir zaman insancıl olma, başkalarıyla olan ilişkilerinde kabalık ve küstahlık daha etkilidir.
- Etik ve ahlak, zayıflar içindir. Güçlü insanlar, yalan söyleme, aldatma ve başkalarına kazık atmada kendilerini hür hissederler ve bunları amaçlarına uygun bir biçimde kullanırlar.
- Korkutmak, sevimlikten çok daha iyidir.

Bazı araştırmacılar bu felsefeden hareketle yeni bir kişilik tipi oluşturmuşlardır ve bu Makyavellenist kişilik olarak ifade edilmektedir. Bu boyuttaki kişiler yüksek "Mach" veya düşük "MactV"lar olarak adlandırılıp belirli özellikleriyle öne çıkmaktadır. Makyavellenist özelliği yüksek olan kişi (yüksek mach) başkalarını katı biçimde kullanır ve yönlendirirler. Düşük olanların ise adalet, sadakat ve ahlak prensipleri vardır.

Otoriter kişilik; örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir. Çok otoriter bir kişilik tipi, çok katı kuralları olan, insanları yargılayan, kendinden üstte olan kişilere farklı görünmeye

çalışan, ancak altındakileri ezen, güvenilir olmayan, değişmeye direnç gösteren kişidir. Bu nedenle yüksek otorite sahibi bir kişinin bu durumunun işteki başarısını negatif yönde etkileyebileceği söylenebilir. Öte yandan yapılan işteki başarı, çalışanların iş kurallarına aşırı uyumlu davranmalarını gerektiriyor ve kesin çizgilerle ayrılmış bir örgütsel yapı söz konusu ise otoriter kişilik tipi başarılı olabilir.

Narsist kişilik; ilgi odağı olmayı seven, hayallere dalan, kendisinin birçok beceriye sahip olduğuna inanan, kendinden hoşlanan kişilik tipidir. Narsistler genelde diğerlerinin beğenisini kazanmak ve kendilerinin daha üstün olmalarının onaylanmasını istediklerinden, onları tehdit eden kişileri aşağılama eğilimindedirler.

Başarı yönelimi veya başarı ihtiyacı: başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler işleri devamlı olarak daha iyi yapma durumunda olan insanlardır. Bu kişiler başarıyı engelleyen her türlü engeli, kendi çabalarıyla yıkma güdüsü içindedirler. Yani başarı veya başarısızlık bireye aittir. Bu nedenle orta güçlükteki işleri yapmayı tercih eden insanlardır. Eğer işler çok kolaysa bu tür işlerden hoşlanmazlar. Çünkü herkes bu işi yapabilir. Ancak, çok güç işleri yapmaktan da hoşlanmazlar çünkü bu işlerdeki başarı oranı çok düşüktür.

Gündüz veya gece çalışmaya yatkın kişilik tipleri: bazı insanların bazı saatlerde daha enerjik ve dikkatli, bazılarının ise belirli saatlerde daha yorgun ve dikkatsiz görüldüğünü ve bunun da devamlılık gösterdiğini görüyoruz. Böylece insanlar iki önemli kategoriye ayrılmaktadır:

- Sabah insanları
- Akşam insanları

Sabah insanları erken kalkan, sabahleyin erken saatlerde daha enerjik olan; akşam insanları ise öğleden sonra ve gece daha enerjik olan ve bu saatlerde çalışmayı seven ve başarılı olan insanlardır. Gece insanların, öğleden sonraki ve gece yarısı vardiyalarında çalışmasının, gündüz insanların da sabah vardiyalarında çalışmasının daha uygun olarak saptanmıştır.

Kendine güven: bireyin kendini sevmeye veya sevmeme derecesi insandan insana farklılık taşır. Bu özellik kendine güven olarak adlandırılır. Kendine güven veya saygı bireyin başarı beklentisi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır.

Proaktif kişilik: bazı insanlar içinde bulundukları durumları geliştirmek veya daha iyi hâle getirmek amacıyla etkin bir şekilde inisiyatif alırlar. Bu insanlar proaktif kişilikli tiplerdir.

Riske girme eğilimi: yaşamda her bireyin belirli konuda riske girme veya şansını deneme davranışları farklıdır. Riske girme eğilimi yüksek olan yöneticiler çabuk karar verirler ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar. Düşük risk eğilimli kişiler ise ters bir durumu sergilerler. Yani daha geç karar verip, daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar.

İş ve Kişilik Uyumu

Yapılan iş bireyin kişilik yapısı ile uyumlu ise bireyin başarısının artması; uyumlu değil ise bireyin başarısının azalması beklenir. Bu durum John Holland'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Holland, kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işte uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir (s: 49, Tablo 2.3). Bu kurama göre eğer kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa bu durumda bireyin tatmin düzeyi çok yüksek ve işi bırakma eğilimi düşüktür.

Bu modele göre üç temel nokta önem taşır;

- Bireyler arasında içsel bir kişilik farklılaşması mevcuttur.
- Farklı meslekler yeryüzünde çeşitli işler için vardır.
- İş çevresi ile uygun bir kişilik sergileyen insanlar daha mutlu, işinden ayrılmayı daha az isteyen kişilerdir. İş çevresi ile uygun bir kişilik sergilemeyen (uyumsuz) tipler ise daha tatminsiz ve işten ayrılmayı daha çok isteyen kişilerdir.

Kişilik ölçümü; boy, kilo gibi fiziksel özellikler (tretyler) çok basit ölçme araçlarıyla saptanabilir, ancak kişiliği ölçmek veya farklı boyutlarını belirginleştirmek o kadar kolay değildir. Kişilik ölçümünde kullanılan en belirgin iki teknik projektif ve objektif testlerdir. Kişiliğin değerlendirilmesi, bir kimsenin kişiliğini oluşturan çeşitli davranışsal özellikleri hakkında bilgi edinme işlemlerinin tümüdür. Objektif testler genelde, anket, soru listesi ve derecelendirme ölçeği yöntemini kullanarak yapılan testlerdir (Örnek; MMPI-Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri). Projektif testler ise Freud'un yansıtma savunma mekanizması esas alınarak geliştirilmiştir. Testlerin amacı bireylerin belirgin olmayan birtakım test uyarıcılarına (örneğin; sunulan bir takım şekiller) yansıtılmış oldukları görüşlere göre onları etkileyen

faktörleri saptamak ve farklılıklarını tespit etmektir. Bu testleri alan bireyler algılamış oldukları şeyleri rapor ederek, onların vermiş oldukları cevaplardan kişiliği ile ilgili sonuçlara ulaşırlar. Bireyin göstermiş olduğu farklılıkların nedeni de onun kişiliğine bağlanır (Örnek; Rorshach Testi).

Testlerin iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar; geçerlilik ve güvenirliktir. Geçerlilik; testin işlevini ne derece yerine getirdiği, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçebildiğiyle alakalıdır. Güvenirlik ise bir testin farklı ölçümleri arasındaki uyumdur.