

YÖNETİMDE KİŞİLİK FAKTÖRÜ

Mustafa SARITAŞ

Bu çalışmada kişilik kavramı, kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu irdelenmekte, bu faktörlerin dayandığı temeller açıklanmakta ve söz konusu faktörlerin kişiliğin oluşum ve gelişiminde ne ölçüde etkili olduğu üzerinde durulmaktadır. Bunların yanında, bazı kişilik özelliklerinin dayandığı biyolojik, psikolojik, bilişsel ve toplumsal temeller ifade edilmekte, kişiliği oluşturan faktörlerin yönetici davranışlarına nasıl etkide bulunduğu belirtilmekte ve kişilik özellikleriyle yönetici davranışları arasındaki ilişkiler betimlenmektedir. Aynı çerçevede yöneticilik - kişilik - kompleksler (benlik , cinsiyet, bağlantı) vb. arasındaki ilişkiler tartışılmakta ve komplekslerin yönetici davranışları üzerindeki etkisi irdelenmektedir. Ayrıca, işgören-örgüt bütünleşmesi açısından kişilik faktörünün önemi üzerinde durulmakta, davranışlara yön veren temel faktörlerden birisi olarak kişilik konusu irdelenmektedir.

In this study, the concept of personality , the factors that constitute the personality, the bases of these factors were explained and the amount of the effect of these factors on the foundation and the development of the personality was discussed. In addition, the biological, psychological, cognitive and societal bases of some personality traits were explained, how the factors that constitute the personality effects the manager behaviors were determined and the relations between personality traits and manager behaviors were described. In this respect, the relations between management-personality-complexes (ego, sex, connection) were discussed and the effect of the complexes on the manager behaviors was explained. Further, the importance of personality factor for worker-organization entirety was emphasized and the issue of personality was explained as one of the base factors that directs the behaviors.

Kişilik Kavramı

Kişiliğin ne olduğu söz konusu edildiğinde ilk akla gelen bireysel farklılıklar olmaktadır. Bu bağlamda psikolog ve davranış bilimciler, kişilik kavramını, bireyin çevresindekilere ve durumlara uyum gösterme sistemlerinin incelenmesini içeren bir yaklaşımla ele almışlardır (Kolasa 1979:152). Kişilik kavramının Latince'de, klasik Roma Tiyatrosu oyuncularının temsil ettikleri karakteri en iyi yansıtacak biçimde, yüzlerine taktıkları ve "persona" adı verilen maskelerden geldiği ileri sürülmektedir. Persona ile kişilerin karakteristik özellikleri anlatılmak isteniyordu (Erdoğan 1983:235).

Kişilik kavramı ile ifade edilmek istenenler aslında bireyin ayırd edici özellikleridir. Bu özellikler, bireyin kendine özgü ve süreklilik arz eden tavırlarının davranışsal ve süreklilik yönünü oluşturmaktadır. Bireyin tavırlarının davranışsal yönü, içinde bulunduğu grubun diğer üyeleri ile olan etkileşimin bir sonucudur. Örgüt ortamında yöneticinin tavırlarının davranışsal yönü ise yönetim sürecinde astlarını etkilemek amacıyla sergilediği davranışların ölçülebilir, değerlendirilebilir tüm özellikleri ile ilgilidir.

Kişilik kavramı, bireye ait farklı ve genellenebilir özellikleri birlikte içerir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde kişiliğin, birisi bireysel ayırd edici özelliklere, diğeri ise genelleyici özelliklere dayanan iki yönünün bulunduğu söylenebilir. Diğer bir yönüyle kişilik, kişinin psikolojik özelliklerinin tümünü içeren geniş kapsamlı bir kavramdır (Hellriegel 1976:97). Bu açıdan kişilik, biçimsel bir soyutlama olmaktan öte toplumsal yaşam içinde kişinin diğerlerine göre tanımlanmasıdır.

Kişilik, bireye özgü bir yaşam biçimidir ve bu yaşam biçimi içerisinde kişinin yetenekleri, bireyler arası ilişkileri, kişisel ve zihinsel özellikler bir bütün olarak birlikte sergilenir. Bu faktörler birlikte dikkate alındığında kişilik, fiziksel ve zihinsel özelliklerde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin tutum,

davranış ve düşüncelerine yansiyışı olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1983:236).

Kişilik Tanımları

Kişiliği davranışsal açıdan analiz edebilmek için önce onun ne olduğunu belirtmek gerekir: Kişilik, bireye özgü duygu, düşünce ve davranışların örgütlenip bütünleşmesidir. Bu tanıma göre kişilik örgütlenmiş bir yapıdır. Bu yapı, öğeleri birbiriyle sürekli ilişki içinde bulunan, birbirlerini etkileyici ve tamamlayıcı bir niteliğe sahiptir (Güvenç 1970: 347). Çeşitli yazarlar tarafından kişilik, bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışların bütünü (Köknel 1982), insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü (Tezcan 1987:17), bireyin çevresine uyumunu belirleyen psiko - fiziksel sistemlerin dinamik örgütlenişi (Tolan - İsen ve Batmaz 1985:109), bireye ait özellikler ve kendine özgü davranış örüntüleri (Ataman 1971:1), bireyin süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimi (Başaran 1982: 153) olarak tanımlanmıştır.

Belirtilen tanımlar çerçevesinde kişilik, bireyi çevresindekilerden ayıran, onlardan farklılaştıran özgün davranışlar örüntüsü biçiminde tanımlanabilir. Kişilik, özgün davranış özelliklerinin yanında aynı zamanda bireyin beden yapısı, zekâ, yetenek, karakter özellikleri, ilgi ve tutumlarını da içerir. Kişilik, insanın dış görünüşünü, kendi benliğini kullanma biçimini, ölçülebilir iç ve dış özelliklerini, kendi davranışları arasında uyum sağlamasını, çevresine uyum biçimini, durağanlaşmış davranışlarını kapsar ve anlatır (Başaran 1982:153).

Kişiliği Oluşturan Boyutlar

Kişiliği oluşturan boyutların neler olduğu konusunda değişik görüşler olmasına karşın, üzerinde görüş birliği sağlanmış ortak faktörler bulunmaktadır. Aşağıda, bunlardan bazıları üzerinde durulmaktadır.

Kişiliği oluşturan, boyutların başında bireyin, biyo fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışı ve sosyal statüsü gelmektedir. Kişiliği oluşturan boyutlardan birisi olan biyo-fizyolojik sistem, bedensel yapı ve bu yapının dış görünüşü, cinsiyet, sinir sistemi ve kalıtımsal özelliklerden oluşur.

Birey bu yönleriyle bir başkasından farklılaşmaktadır. Yöneticiler de her birey gibi biyo-fizyolojik ve psikolojik özelliklere sahip oldukları için farklı davranışlarda bulunabilirler. Bazı yöneticilerin diğerlerinden daha dinamik, daha sakin, daha sınırlı veya daha kurnaz davranışları bu nedenlerle açıklanabilir.

Bireylerin sergiledikleri bu değişiklikler dizgesinin her birisi bir kişilik belirtisi olarak kabul edildiğinde, biyo-fizyolojik yapı özelliklerinin kişiliği oluşturmada önemli rol oynadıkları söylenebilir (Erdoğan 1983: 239).

Kişilik, birey ile onun sosyal ve doğal çevresi arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Ancak, sosyal çevrenin kişilik üzerindeki etkisinin fiziksel çevreden daha fazla olduğu kabul edilmektedir. Bunların yanında, kişiliğin genetik özellikleri de bulunmaktadır. Bu açıdan, hangi tür kişilik ayırıcılarının genetik kaynaklı, hangilerinin çevreden öğrenme yolu ile edinildiğini belirlemek kolay değildir. Bu nedenle kişilik, genetik ve çevresel faktörlerin birlikte oluşturdukları bir bütündür denilebilir.

Rol davranışlarının, kişiliğin biçimlenmesinde önemli bir payı bulunmaktadır. örgüt ortamında her birey, konumunun gerektirdiği davranışları göstererek rolünü yerine getirir, öte yandan her birey, toplumsal yaşantısının belirli dilimlerini değişik sosyal grupların üyesi olarak sürdürür. Bu bağlamda bireyin oynadığı rollere göre çevresi oluşacak ve aynı zamanda birey bu çevrenin değişkenlerinden etkilenecektir. Böylesine bir sosyal etkileşim, kişiliğin oluşmasında belirleyici faktörlerden birisi olarak kabul edilir. Bireyin yerine getirmek durumunda olduğu rol davranışlarının her biri üyesi bulunduğu grup tarafından şekillenmektedir. Örneğin, babalık rolü ailenin kültürel yapısı içinde,

yöneticilik rolü ise örgütsel ortam ve birlikte çalıştığı kişiler tarafından şekillenir. Bu anlamda birey, her iki rolünü de oynamak durumunda bulunduğuna göre her iki alt özel çevrenin de etkisinde kalacak, davranış ve düşüncelerini bu çevrelerin yapısına göre şekillendirecektir (Hellriegel 1987: 100).

Kişiliğin oluşmasında sosyal statünün de önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgüt ortamında statü belirleyici faktörlere sahip olmanın rolü büyüktür. Bireyin rol davranışı ve sosyal statüsünün kişilik üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar yapan Jean Stoetzel'inde belirttiği gibi kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında roller ve bireyin statüsü gelmektedir (Erdoğan 1983:240). Bu bağlamda yöneticilerin rollerine ve statüsüne uygun kişilik profilleri sergiledikleri söylenebilir.

Kişiliği oluşturan boyutlar daha düzenli bir biçimde şu şekilde belirtilebilir: Kişilik, genetik ve bedensel-yapısal faktörler, kültürel faktörler, sosyal grup ve sosyal sınıf faktörleri, ailesel faktörler ve diğer faktörlerden oluşmaktadır(Erdoğan 1983:241).

Araştırmalar bazı davranışsal ve psikolojik özelliklerin temelinde kalıtsal niteliklerin bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, gensel faktörler kişiliğin şekillenmesinde önemli işlevlere sahiptir (Pervin 1970:11). Ancak, sonuçları herkese genellemek olası değildir. Gensel faktörlerin kişiliği belirleyicilik özelliği bireyden bireye değişmektedir. Bununla birlikte, zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin belirlenmesinde gensel faktörler önemli bir etken olarak kabul edilir. Buna karşın kalıtsal özelliklerin, değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin şekillenmesi bakımından fazla bir rol oynadıkları söylenemez.

Antropologlara göre kültürel yapı da önemli bir kişilik belirleyici değişkendir. Bireyin benimsediği değer yargıları ve inanç sisteminin oluşmasında kültür önemli bir faktör olarak kabul edildiğinde kültürün, kişiliğin oluşmasında büyük ölçüde rol oynadığı söylenebilir

(Hellriegel 1976:99). Kültür-kişilik ilişkisi farklı alt kültürler açısından da değerlendirilebilir. Bu yöndeki bir yaklaşım, sosyal grup ve sosyal sınıf belirleyicilerinin dikkate alınmasını öngörmektedir. Kültürel belirleyiciler bireyin genel davranışlarının analizinde belirleyici olmasına karşın, sosyal sınıf belirleyicileri özel davranış kalıplarını belirtir ve bireyi daha özel bir biçimde etkiler. Bu bağlamda, bireyin bazı özelliklerinin tanımlanması ve doğru olarak değerlendirilebilmesi ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı olmaktadır denilebilir. Bu nedenle farklı alt kültürlerden gelen işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve örgüt kültürü etrafında birleştirilmesi önemli bir yöneticilik özelliği olarak ifade edilebilir.

Bireylerin toplumsal olanaklardan eşit düzeyde yararlanma şansına sahip olmadıkları durumlarda bireyler arasında bir farklılık meydana gelmektedir. Bu farklılık, kişilik farklılığını oluşturan önemli bir etken olarak kabul edilmektedir.

Bireyin yetiştiği aile ortamı ve bireyler arası ilişkilerin niteliği kişiliğin oluşumunda rol oynayan temel etkenlerden birisi olarak kabul edilir. Aile ortamında, ana-baba davranış kalıpları çocuklar tarafından örnek davranışlar olarak algılanır. Anne - babanın demokratik bir yapıya sahip olması durumunda çocuğun daha rahat yetiştiği, daha objektif düşündüğü, daha rasyonel davrandığı, çevresindekilerle daha kolay ve iyi sosyal ilişkiler kurduğu ve sürdürdüğü belirlenmiştir (Pervin 1970:37). Hicks (1977:150)'e göre kişilik, biyolojik ve fizyolojik öğrenme deneyimlerinin bir ürünüdür. Tüm insanlar yaşama belirli bazı özelliklerle başlarlar. Bu nedenle, hiç kimse bir diğeri ile tam anlamıyla aynı kişisel özelliklere sahip değildir. Bireyin çevresine uyum sağlaması ve yaşamına yön vermesi açısından en önemli görevi üstlenen organ beyindir. İnsan fiziki ve zihni kapasitesini birleştirdiğinde çevresine sonsuz tepkilerde bulunabilir. Genel bir yaklaşımla ele alındığında istisnalar dışında ortak standart fiziki özelliklere sahip olan bireylerin hemen herbiri aynı durumda neden farklı tepkiler göstermektedir? Bu konuda şöyle bir saptama yapılabilir. İnsan bireysel bir varlıktır. Tek biçimliliğin

en ağır baskılarla aşılarmaya çalışıldığı toplumsal sistem ve örgütlerde bile bireyler arasındaki düşünce, davranış ve yaklaşım farklılığı önlenememiştir. insana bu bireyselliği kazandıran, onu diğerlerinden farklı kılan kişilik denilen özgün bir yapıdır (Tolan-Isen ve Batmaz 1985:108).

Bireylerarası karşılaştırmalar yapıldığında bazı ayırıcı özelliklerden söz edilir. Bireye özgü bu farklılığın birinci kaynağı dış görünüş ile ilgilidir. Gestalt Psikolojisi çerçevesinde değerlendirildiğinde uç örnekler dışında tüm insanlar genel dış görünüşleri bakımından birbirine benzerlik gösterirler. Değerlendirme kişi düzeyine indirildiğinde, dış görünüş bakımından da her insanın bir diğerine göre farklı özelliklere sahip olduğu görülür. Genel dış görünüşü yansıtan bedensel özellikler bireylerarası farklılığı tanımlayıcı bir faktör olarak kabul edilmektedir. Ancak, fiziksel özellikler iyi yöneticilik için her zaman tek başına yeterli görülmemektedir. Bireylerarası kişilik farkının bir diğer kaynağı ise zihinsel özelliklerdir. Bunların yanında, bireyin çevreden gelen uyarıları algılama biçiminin de söz konusu farklılığa kaynak oluşturduğu belirtilmektedir. Bu açıdan kişiliği ne yalnız bedensel özelliklerin nede zihinsel ve çevresel olayların değil, bu faktörlerin birlikte yapılandığı bireysel farklılıklar sistemi olarak belirtmek daha yerinde olur (Krasner-Ullmann 1973:14).

İnsan, sahip olduğu duyu sistemleri yardımıyla kendisini geliştirme, yeterlik alanlarını zenginleştirme yeteneğine sahiptir. Ancak bu sistemlerin gerek tek tek, gerekse bir bütün halinde kendini geliştirme yönünde kullanılması zihinsel açıdan bir yeterliliği gerektirir. Yöneticinin zihni kapasitesi fiziksel çok yönlülüğü ile ahenk içinde birleştiğinde kişiliği daha çok zenginleşir.

Kişilik açısından davranışsal özelliklerin ayrı bir yeri ve önemi vardır. Bu açıdan ele alındığında kişiliğin karakter, mizaç ve yetenek olmak üzere üç faktör tarafından yapılandırıldığı ve kişiler arası farklılığın bu faktörler arası farklılıktan kaynaklandığı ifade edilebilir(Erdoğan 1983:244).

Karakter, genellikle kişilik kavramıyla eş anlamlı kullanılır. Karakter, bireyin bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliklerine çevrenin biçtiği değer (Köknel 1982:22), bireyin çevresinde geçerli olan toplumsal değer yargılarını, düzgüleri ve ahlâk kurallarını kullanma durumu (Tezcan 1987:19) biçiminde tanımlanmaktadır.

Karakter, toplumsal bir değer olarak da nitelendirilmektedir. Karakter, çocukluktan itibaren sosyal yaşantılar yoluyla birtakım değer yargılarının benimsenmesiyle başlayıp, bireyin gelişen ve değişmeyen yönüdür. Karakter, bireyin yaşam biçiminin ve davranış örüntüsünün dışı vurumu olarak da nitelendirilebilir. Karakter, bireyin toplumsal çevresine, yaşamın gereklerine karşı takındığı tavidir. Karakter konusunu tanımlama ve açıklama bakımından dikkate alınması gereken temel kavramlardan birisi çevredir. Karakter kişiliğin iskeletidir. Karakter özellikleri bireye özgü birtakım sıfatlarla ifade edilir. Karakteristik özellikleri yardımıyla yöneticiler birbirinden ayırdelebilir, benzer özelliklere sahip yöneticiler aynı grupta sınıflandırılabilir. Cesur, otoriter, hırslı, güvensiz, uzlaştırmacı, koruyucu, pasif, gibi yöneticilik özelliklerinin karakter yapısının bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu özellikler kalıtsal yollarla değil, sonradan hayatın değişik dönemleri içerisinde karşılaşılan çeşitli deneyimler yoluyla kazanılmış karakter özellikleridir ve daha iyileriyle değiştirilebilir.

Kişiliğin ikinci yönünü oluşturan mizaç, bireye özgü tutumlar, kişisel olan davranış ve düşünceler topluluğu olarak tanımlanabilir. Mizaç ve karakter kavramları birbiriyle yakından ilgilidir. Karakter, bireysel davranışın toplumsal yönden, mizaç ise kalıtsal yönden ve süreklilik açısından değerlendirilmesini öngörür (Erdoğan 1983: 245). Mizaç, aynı zamanda günlük yaşamda bireye özgü oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir. Yönetici kızgım-sakin. neşeli-somurtkan, duygusal-soğukkanlı, şevkatlı-acımasız, uzlaşmacı-inat gibi

davranışları kullanma sıklığı ve sergileyiş biçimiyle yöneticilik mizacını ortaya koyar.

Kişiliği oluşturan üçüncü dilim olarak kabul edilen yetenek ise bireylerin belirli olay, olgu, durum ve ilişkileri algılayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırabilmeye ilişkin bazı zihinsel özellikleri ve bunları gerçekleştirilmeye yönelik bedensel niteliklerin hepsini ifade eder. Bu çerçeveden yetenek, bireyin zihinsel ve bedensel açıdan sahip olduğu özellik ve niteliklerin tümüdür. Bireylerin zihinsel ve bedensel özelliklerinden dolayı sahip olduğu farklılık, uygulamalarda karşımıza yetenek farklılığı biçiminde çıkmaktadır. Yöneticilerin benzer sorunlara farklı yöntem ve çözüm önerileriyle yaklaşımları bir bakıma kişisel yöneticilik yeteneklerine ilişkin farklılığın bir sonucudur. Araştırmalar, zihinsel yetenek ile zekâ, buna bağlı olarak da kişilikle zekâ arasında önemli bir ilişki bulunduğunu, özellikle kişiliğin yaratıcı yönü ile zekâ arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Erdoğan 1983:246).

Kişilik Özellikleri

Birey boyutunda ele alındığında çok sayıda kişilik özelliği sıralanabilir. Ancak kişilik özelliklerinin bir temele oturtulabilmesi için bunların ilgili oldukları alan ve nedenlere göre sınıflandırılması gerekir. Böyle bir ayırım kişiliğin davranışsal analizinde büyük kolaylık sağlar. Kişilikle ilgili özelliklerden bazıları aşağıda belirtilmektedir:

Kişilik, öğrenme ve kavramayla ilgili bazı davranışların birleşerek oluşturdukları bir yapıdır. Bu anlamda kişilik, tekil davranışlara dayanan özel bir yapı değil, bir davranışlar dizgesidir. Hiçbir davranış tek başına kişiliği ifade etmeye yeterli değildir. Kişilik, birbiriyle ilintili çok sayıda sosyal davranışın hem nedeni, hem de sonucudur. Çünkü kişilik, sosyal bir yapıdır ve ancak sosyal bir ortamda gelişme olanağı bulur (Erdoğan 1983: 247).

Kişilik, aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir durumdur. Birey yaşama özel bir çevre içinde başlar. Zamanla bireyin ilgili olduğu özel çevreler çoğalır. Söz konusu özel çevrelerden en önemlileri aile, okul, iş ortamı ve arkadaş grubu şeklinde belirtilebilir. Kişiliğin biçimlenmesinde söz konusu özel sosyal çevreler önemli bir rol oynarlar. Bu nedenle bireyin davranışlarının nedenini sosyal çevreden bağımsız değerlendirmek yanıltıcı olabilir . Özel sosyal çevreler içinde aile ve okul kişiliğin biçimlenmesi bakımından daha önemli bir konuma sahiptir. Çünkü kişilik özellikleri daha çok hayatın ilk yıllarından itibaren aile ve okul ortamında şekillenip gelişmeye başlar (Tezcan 1987:20).

Kişilik, bireyin normal zihinsel dengesinin bir ürünüdür. Birey bu denge çerçevesinde düşünür, eylemlerde bulunur ve çevresini değerlendirir. Zihinsel denge normal bir kişilik profili için en gerekli temeldir. Yönetici ne ölçüde normal bir zihinsel dengeye sahip ise o ölçüde normal bir kişiliğe sahip olacaktır.

Kişilik geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin bir bileşkesidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kişilik olgusunun zamanla çok yakından ilgili olduğu söylenebilir (Tolan-Isen ve Batmaz 1986:125). Söz konusu zaman dilimlerinin birbirinden bağımsız değerlendirilmesi kişiliğin bütünlük ilkesiyle uyuşmaz. Kişi, geçmiş deneyimleri ile belirli özellikler elde eder. Mevcut zaman içinde geçmişteki deneyimlerini gözden geçirerek davranışlarında gerekli düzenlemeleri yapar ve geleceğini planlar. Yöneticinin karşılaştığı bir sorunu geçmiş deneyimlerinden yararlanarak çözmesi kişilik-zaman-yönetici ilişkisine örnek gösterilebilir. Yöneticinin örgüt içindeki davranışlarının temelinde de geçmiş deneyimlerinin, mevcut zamandaki koşulların ve ileriye yönelik tasarımlarının büyük etkisi bulunmaktadır (Hellriegel 1976:98).

Kişilik, kolay kolay değişmeyen dirençli bir yapı olarak kabul edilir.

Belirli kişilik evrelerini tamamlayan yetişkinin yapısını değiştirmek kolay değildir. Bunun anlamı, her birey örgüte tamamlanmış bir kişilik yapısıyla katılır ve bunu sürdürme eğilimindedir (Tannenbaum 1966:25). Bu özelliğinden dolayı kişilik zaman ve mekan içinde değişmeye direnç gösterir. Söz konusu direnme, "kişilik, kendi içinde tutarlı bir yapı oluşturur." görüşüyle açıklanabilir. Kişiliği belirleyici bir özellik olarak kabul edilen "tutarlılık" çelik kalıplar arasında sıkışmış bir değişmezlikten ziyade davranışların molar düzeyde birbirine anlamlı bir bütünlük içinde bağlı olmasını ifade etmektedir(Tolan-İsen ve Batmaz 1985:126). Tutarlılık önemli bir yöneticilik özelliği olarak kabul edilmektedir. Kişiliğin, ayırıcı özelliklerinden birisi de bilişselliktir. Her insan bazı fiziksel özelliklerinden dolayı nasilki diğerlerinden farklı ise, çevresini algılama, düşünme, yargılama, bellek gibi değişkenlere göre de kendine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle, bilişsel eylemlerdeki özgünlük, kişiliği ayırıcı özelliklerin başında gelir. Bilişsel özellikler, bireyin yaşantısını düzenleme, savunma, tepki oluşturma gibi mekanizmaları da içerir. Birey yaşantısının ana çizgilerini bilişsel davranışlarla belirler. Bireyin molar birimi (bilişsel yönü) genellikle onu değerlendirmede bir ölçüt olarak alınır. Bir yöneticinin, olayları nasıl algıladığına, yargıladığına, karar verdiğine bakarak, onun yönetim alanındaki bilişsel yeterliliği üzerine bir değerlendirme yapılabilir.

Kompleksler

Kişilik özelliklerini tanımlamaya yardımcı olan bir diğer konu komplekslerdir. Kompleks, birbiriyle ilgili hisler, itici güçler, duygular, fikirler sistemi bireye özgü belirgin kişilik özellikleri olarak tanımlanabilir. Kompleksler bireyin zihinsel yapısı ile ilgilidir. Bu açıdan, kompleks kavramı ile kişilik yapısı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kompleksler yarattığı sonuçlar bakımından gruplandırılırlar. Kompleksler, bireye yarar ve zarar getirici nitelikler bakımından yapıcı ve yıkıcı kompleksler olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

Komplekslerin ne olduğunu, birey ve örgüt açısından taşıdığı önemi ortaya koyabilmek için özelliklerini ortaya koymak gerekir. Bireyin komplekslerinin, onun örgütsel ortamdaki eylem ve tepkileri üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Komplekslerin bir diğer özelliği ise hayatın ilk dönemlerinde kazanılmalarıdır. Birey bu dönemde kazandığı kompleksleri yeni deneyimler karşısında geliştirir. Ussal-objektif konular ve düşünceler komplekslerle ifade edilemezler. Komplekslerin bir diğer özelliği de tamamıyla kişisel olmalarıdır. Birey komplekslerini gizleyemez. Kompleksler sürekli olarak bireyin algı, düşünce ve eylemleri üzerinde etkili olması nedeniyle mutlaka ortaya çıkarlar. Yeni durumlar ve olaylar karşısında birey önce tepkisiz kalır. İlk tepkiler, kendini daha çok duygusal türde gösterir. Kompleksler genellikle bilinçli hareket ve düşünce biçiminde sergilenir. Komplekslerin bir diğer yönü de önyargılarla ilişkili olmalarıdır. Önyargılı davranma, kompleks-önyargı ilişkisinin oldukça sivrilmiş bir biçimidir (Hicks 1977:163).

Birey komplekslerinin sonucu olarak sergilediği davranışları doğru kabul ederken, başkaları bunları yerinde görmeyebilir. Kişi, bazı durumlarda nedeni kendisi tarafından da bilinmeyen birtakım duygu ve hislerine dayanarak çevresindekilerle birtakım etkileşimlerde bulunur. Bu durumda komplekslerin bir kısmı bir aysberk gibi gerek bireyden, gerekse çevresindekilerden gizlidir. Bireyin komplekslerinin bilinmeyen yanlarının fazla olması, zarar verici özelliklerinin daha fazla olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Kompleksler, benlik kompleksi, cinsiyet kompleksi ve bağlantı kompleksi olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Bu bağlamda önemli olan yöneticinin gerek kendisine, gerekse astlarına ait kompleksleri iyi analiz etmesi ve bunları birbiriyle çatışmayacak biçimde örgütün başarısı yönünde harekete geçirmesidir (Hicks 1977:165).

Benlik, bireyin kendisine ilişkin kanıları ve kendisini algılama biçimidir. Benlik, kişiliğin öznel yanı olarak tanımlanabilir. Benlik, bireyin iç varlığının tümüdür (Tezcan 1987:20). Benlik kompleksi, temelde bireyin duygularını içerir. Bu kompleks türü kendisini sevinç, hiddet, korku, gurur, nefret, istek, ideal ve değerlere yönelim biçiminde gösterir. Bireyin kendisi hakkındaki düşüncesi diğerleri ile olan ilişkisi ve davranışları açısından önemlidir.

Bireyin kendisine yönelik düşünceleri genellikle kendisini çevresindekilerden küçük veya üstün görme biçiminde sergilenir. Bu iki duygu türü de uç noktalardır. Bu uç noktalar arasında yer alan ve benliği yansıtan birçok nokta daha yer almaktadır. Bunlardan en iyi bilineni "eşitlik" duygusudur.

Formal örgütün bünyesinde informal grupların ortaya çıkması bir bakıma grup üyelerinin benlik duygusunun ön plana çıkmasının bir sonucu olarak ifade edilebilir. İşgören, örgütsel kural, ortam ve olanakları kendi kişiliğiyle karşılaştırarak, sosyo-psikolojik doyum bulmak ister. Formal örgüt içerisinde beklenen doyumun sağlanamaması durumunda birey, benliğine hitap eden informal gruplara yönelmeye başlar. Ancak birey, informal gruplarda da her zaman umduğunu bulamayabilir. İşte gerek formal, gerekse informal gruplarda bir türlü doyum bulamamanın temel nedeni benlik ve kişilik özelliklerinin çok uç noktalarda yer almasıdır denilebilir.

Cinsiyet kompleksi, aşk, sevgi, şefkat, incelik, ebeveynlik gibi hisleri içerir. Bu kompleks türü genellikle evliliğin sıradan, olağan ve normal gereklerinden yoksun kalmış kimselerde daha sıklıkla görülmekle birlikte daha başka biçimlerde de olabilmektedir. Bu kompleks türünün en klasik örneği hayal kırıklığına uğramış yaşlı kadın örneğidir. Cinsiyet kompleksi iş ilişkilerine yansıtıldığında örgüt ortamında birtakım sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Cinsiyet kompleksi daha çok birlikte çalıştığı kimseler üzerinde aşırı derecede baskı kurma biçiminde görülür. Bu yönde

davranma eğilimi bazı kişilerde öylesine gelişmiştir ki bazı durumlarda üstlere bile yansıtılır. Hicks'in (1977:166) de belirttiği gibi bu yönde davranışta bulunmanın nedeni aslında kişinin kendisine ihtiyaç duyulmasını çok istemesinden kaynaklanmaktadır denilebilir. Kendisini böyle tanıtan kişi duygularını doğrudan olmasa bile dolaylı olarak doyuma ulaştırır. Bu insanların görevlerini, sivrilmiş bu tür komplekslerinin etkisiyle seçtikleri söylenebilir.

Bağlantı kompleksi yalnızlık, sempati, güven, bağlılık, taklit, rica gibi hisleri içerir. Sürü kompleksi, bireyi arkadaşlarına, meslektaşlarına ve topluma bağlayan kuvvetli hislerle beslenmektedir. Bağlantı kompleksinin temelinde sürekli çevresindekileri dikkate alma düşüncesi bulunmaktadır. Bu bağlamda bağlantı kompleksinden fazla etkilenen bir yönetici, eylemlerini sık sık kontrol etme ve değiştirme zorunda kalır. Hicks (1977:166) tarafından da ifade edildiği gibi bağlantı kompleksinin yönetici davranışları üzerinde gereğinden fazla etkili olması durumunda örgütün verimlilik düzeyi düşebilir. Bazı durumlarda yöneticinin beğenilme veya birlikte çalıştığı kişileri sinirlendirmeme yada nefretlerini kazanmama çekingesi onun herkesi memnun etmek için çalışmasına yol açabilir. Böylesi bir ortamda, yönetici yeteneksiz işgörenleri korur, başarısızlıklarını görmemezlikten gelir. Kısaca yönetici, örgütün amaç ve gereksinmelerini astlarının arkadaşlık ve dostluklarını kazanma isteği ile bağdaştırmaya çalışır. Bir yöneticinin bağlantı kompleksi çerçevesinde belirtilen bazı duygulara sahip olması beklenebilir ancak, bağlantı kompleksi gereğinden fazla gelişmiş yöneticilerin astlar üzerinde sürekli etkili olabilmeleri, onları işe yönlentmeleri ve verimlilik sağlamaları güçleşebilir.

Kompleksler, genellikle bir anlaşmazlık ve karmaşıklık içindedirler. Bu nedenle kompleksleri kesin bir biçimde ayırma tabi tutmak güçleşmektedir. Örneğin yöneticinin astları tarafından sevilme arzusu (bağlantı kompleksi) aynı zamanda başarılı bir yönetici olma yolunda atılan bir adım (benlik kompleksi) olarak da yorumlanabilir. Aynı

anlaşmazlık cinsiyet kompleksi açısından da söz konusudur.

İşgören-Örgüt Bütünleşmesinde Kişilik Faktörü

Toplumsal örgüte can veren, dinamizm kazandıran öge olması nedeniyle insan kaynakları örgüt içi ilişkiler açısından özel ve önemli bir konuma sahiptir. Örgütün etkin, sürekli ve dengeli olması büyük ölçüde sosyal yapısının düzenli ve uyumlu olmasıyla yakından ilgilidir. Örgütsel sosyal yapının düzenliliği ise işgören-örgüt bütünleşmesiyle ilgili bir durumdur. Örgüt-işgören bütünleşmesinin en belirgin göstergesi işgörenlerin veya bunlardan oluşan grupların örgütün amaçlarına uygun davranma ve kendilerini örgüte adama düzeyidir. Bu bağlamda, işgören-örgüt bütünleşmesi bakımından kişilik faktörünün önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle davranış bilimlerinin bazı disiplinleri örgütsel ilişkiler bakımından kişilikle ilgilenmekte, kişiliğin örgüt yapısı doğrultusunda gelişmesine katkıda bulunmakta, kişiliğin örgütsel yapıya uydurulması aynı zamanda benzer kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin aynı çalışma grubunda toplanmasını öngörmektedir (Erdoğan 1983:265).

İşgören-örgüt bütünleşmesi birçok bakımdan örgüte önemli bazı yararlar sağlar. Söz konusu yararlardan birisi örgütsel etkililiğin artması biçiminde ifade edilebilir. İşgörenin bulunduğu örgüt ve çalışma grubunun kural ve normlarına isteyerek uyum göstermesi durumunda, zihinsel ve bedensel tüm bilgi, beceri ve deneyimlerini en üst düzeyde örgütsel etkililik yönünde harekete geçirmeye çalışır ki tüm işgörenlerin böyle davranmayı bir ilke olarak benimseyip, sürdürmeleri durumunda örgütsel verimlilik maksimum düzeye çıkarılabilir. İşgören-örgüt bütünleşmesi aynı zamanda çalışma gruplarına süreklilik kazandırır, işgörenlerin örgütü terk etmelerini önler ve kendilerini örgüte adamayı sağlar. İşgörenlerin çoğunluğu, örgütün sosyal yapısını benimsemedikleri durumlarda örgütün sürekliliği tehlikeye girer.

Davranış bilimlerinde sosyal gruplarla ilgili çalışmalarda, birisi formal, diğeri ise informal olmak üzere iki tür grup üzerinde durulmaktadır. İşgören-örgüt bütünleşmesi açısından kişilik faktörünün oynadığı rol, grubun türüne göre değişmektedir. Formal gruplarda kişiliğin örgütiçi ilişkilere etkisi değişik biçimlerde ortaya çıkabilir. Formal gruplarda kişilik faktörünün etkili olduğu durumlardan birisi örgüt iklimidir. Formal örgütlerde, işgörenlerin özellik ve yeteneklerine göre kurabilecekleri ilişkilerin genel çerçevesi örgütün işleyişini düzenleyen genel kurallarla sınırlandırılmış olduğundan, örgüt ikliminin oluşumu da bir anlamda belirlenmiştir. Ancak, çoğu zaman üyelerin sınırlandırılmış formal rollerini zorlayarak aştıkları ve bu rollerini kişilik özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda oynamak istedikleri görülür. Üyeler, kişilik özellikleri ile örgütün teknik olanakları ve sosyal ortamı arasında uyumlu ve dengeli ilişkiler kurabildiği takdirde örgüt ortamında sosyal ilişkiler daha sağlıklı, dolayısıyla örgüt iklimi daha ılıman olur. Ilıman bir örgüt ortamında, işgörenlerin örgüte uyum düzeyi artar, gerek yönetici-işgören, gerekse işgörenler arasında çıkabilecek çatışmalar azalır. Bunun bir sonucu olarak karşılıklı güven artar. İşgörenler kişilik özelliklerini rahatlıkla sergileyebilecek bir ortamda, kendilerini ifade etme imkanı ve bunlara bağlı olarak özgerçekleştirme fırsatı bulurlar, örgüt içi iyi ve sağlıklı sosyal ilişkiler aynı biçimde üretim ilişkilerine de yansıtılabildiği ölçüde örgüt etkin ve verimli olur. Bunun sağlanması için, işgörenlerin kişilik özelliklerine uygun davranışları rahatlıkla sergileyebilecekleri bir örgüt ortamının hazırlanması gerekir ki bu da büyük ölçüde yöneticinin konuyu algılama biçimi ve uygulamaya geçirebilme yeterliliğiyle yakından ilgilidir.

Grup normlarıyla kişilik arasında da bir ilişki vardır. İşgörenler, öngörülen hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak üzere önceden belirlenmiş bazı bürokratik kural, norm ve koşulları kabul ederek örgüte katılırlar. İşgörenler belirlenmiş biçimsel kurallara uygun davrandıkları sürece örgütte önemli sorunlar çıkmaz. Söz konusu kurallar dizgesinin

dışına çıkıldığında örgütün amaçlarından sapma düzeyi artar. Örgütsel amaçlardan sapma oranı arttıkça örgütün etkinliği azalır, örgütü başarısızlığa sürükleyen bu durumu önlemek bakımından örgüte işlerlik kazandıran kurallar önceden belirlenir ve zaman zaman gözden geçirilerek güncelleştirilir. Formal örgütlerde üyelerden beklenen, örgütün tüm normlarına uymasındır. Uyum olmadığı durumlarda sözkonusu normlar işgören için açık veya kapalı bir biçimde bir baskı unsuru haline gelebilir. Böylesine olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemeyen işgörenler davranışlarını istemeyerek de olsa daha çok kontrol altında tutmaya, çoğunluğun benimsemek durumunda olduğu rutinleşmiş davranış kalıpları çerçevesinde çevresiyle etkileşimde bulunmaya, kısaca biçimsel örgüt normlarının olumsuz yaptırımlarıyla karşılaşmamak için normların öngördüğü biçimlerde davranmaya çalışır. Ancak, işgören bunları çoğu zaman iradesi dışında yerine getiriyorsa, işgören açısından bazı kişilik sorunlarının ortaya çıkması kaçınılmaz olur (Erdoğan 1983: 269).

Formal örgütler farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin meydana getirdiği çeşitli gruplardan oluşur, örgütte yer alan gruplar nicel ve nitel açıdan ne ölçüde çeşitli olursa, bunların yöneticilerinin davranışları da o ölçüde çeşitli olur. Diğer bir ifadeyle yönetici grubun yapısına göre davranır. Liderin ortaya çıkışında grubun özelliklerinin, liderin kendisinin ve yol gösterdiği üyelerin özellik ve kişiliğinin de önemli etkisi vardır. Formal örgütlerde yöneticiler kendilerine hazır olarak verilen birtakım yetkileri kullanarak yöneticilik rollerini sergilerler. Ancak formal örgüt yöneticisinin sadece kendisine verilen yetkiyle işgörenleri işe güdülemede öngörülen düzeyde başarılı olması güçtür. İşte bu noktada yönetici açısından kişilik daha çok önem kazanmaktadır. Formal örgüt yöneticisinin yönettiği grup tarafından benimsenme düzeyi aynı zamanda başarısının da bir ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Yöneticinin benimsenmesi, kişiliğine bağlı olarak işgörenlerle formal yetkisi dışında ilişkiler kurmasına, örgüt içi ilişkileri yetkeci kalıpların dışına çıkarıp sosyal ilişkilere dönüştürmesine bağlıdır. Bu durum, biçimsel ve biçimsel

Sarıtaş

olmayan liderliğin özde aynı kişide birleştirilmesini öngörür. Her yöneticinin isteyip ancak tam olarak başaramadığı böyle bir liderlik imajına sahip olmanın yolu, izleyenlerce benimsenen iyi kişilik özelliklerine sahip olmaktan geçmektedir denilebilir.

Kişilik faktörü, informal grubun oluşumunda da önemli rol oynar. Formal örgüt yapısı, işgörenlerin tüm sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalabilir. İşgörenler, toplumsal içgüdülerinin de etkisiyle var olan formal etkileşim ilişkilerine ek olarak birtakım informal etkileşim ilişkileri geliştirirler. Bu önlenemez durum sonucunda formal grupların bünyesinde informal gruplar ortaya çıkar. Böylece örgütte, formal ve informal gruplara hitap eden kuralların, statülerin, görevlerin ve rollerin birlikte geliştiği bir sosyal ortam ortaya çıkar.

İnformal grubun oluşumunda grup üyelerinin kişilik özellikleri önemli rol oynar. Bu oluşumda kişilik uyumu denilen psiko-sosyal olgunun önemli bir rolü vardır (Erdoğan 1983:272). İnformal gruplar, genellikle bazı özgün ve ortak amaç, hedef, inanç, düşünce, değer, duygulara sahip kişilerin gönüllülük ilkesi etrafında birleşerek oluşturdukları sosyal yapılardır. İnformal grubun her üyesi, kendisini çeşitli yönlerden temsil edeceği inancıyla bu grupta yer alır.

Bazı yöneticiler, yetki ve hareket alanlarını daralttığı gerekçesiyle informal grupları genellikle hoş karşılamazlar. Ancak informal grupların etkinlikleri, formal örgütün temel amaç, yapı ve politikalarına engel oluşturmadığı sürece zararlı sayılmamalıdır. Hatta bu grupların dinamizminden yararlanarak örgütsel etkinlik ve verimlilik daha çok arttırılabilir. Bu bağlamda formal örgüt yöneticisinin, örgütün temel amaç ve politikalarını da gözeterek informal grubun varlığını kabul etmesi, işgörenlerin kişiliklerine uygun gruplarda istek ve iradeleri doğrultusunda serbestçe yer almalarına fırsat ve ortam yaratması durumunda örgütiçi sosyal ilişkiler iyi yönde gelişir, yöneticinin işgörenler üzerindeki etkisi artar.

İşgören-örgüt bütünleşmesi bakımından önemli bir diğer etmen ise iletişimdir. İşgörenin, kendisine iletilen mesaja göstereceği tepki, mesajın içerik ve biçimi ile kişiliğine bağlı olarak şekillenir. İşgörenin benzer uyarıcılar karşısında gösterdiği farklı tepkiler kişilik faktörü çerçevesinde kabul edildiği gibi, benzer mesajlar karşısında gösterdiği farklı tepkilerinde onun kişiliğiyle ilgili olduğu kabul edilmelidir. İyi bir iletişimin özelliklerinden birisi de mesaj-kişilik uyumuna dikkat edilmesidir. Yöneticinin mesajla birleştirdiği kişilik yapısıyla, mesajı alan işgörenin mesaja tepki olarak ortaya koyduğu kişilik yapısının uyumu durumunda iyi bir iletişimden söz edilebilir. Aynı şey mesajın türü için de geçerlidir. İçeriği ve iletim biçimi alıcının özellikleri dikkate alınarak sunulan mesajlar işgören-örgüt bütünleşmesini olumlu yönde etkiler.

Formal örgüt yöneticilerinin işgörenleri işe güdülemede yararlanabileceği güç kaynakları üç grupta toplanabilir. Bunlar, yetki gücü, uzmanlık gücü ve kişilik gücü biçiminde ifade edilebilir. Bir etkileme yolu, ne kadar çok olumlu özellikler içerirse içersin, işgörenler üzerinde aynı ölçüde sürekli etkileyici olamaz. Yönetici, devamlı emretmekle veya her durumda uzmanlık ilkelerini kullanarak işgörenleri güdülemeyeceği gibi yetki yada uzmanlık gerektiren bir durumda bunları bir kenara bırakıp her sorunu kişilik gücüyle de çözümleyemez. Bu bakımdan sadece iyi kişilik özelliklerine sahip olmak iyi bir yönetici olmak için yeterli değildir. Yöneticinin işgörenleri etkileyebilme yeterliğine ulaşabilmesi için seçkin bürokratik, mesleki (uzmanlık) ve kişilik özelliklerine birlikte sahip olması gerekir. Yöneticinin söz konusu güç kaynaklarının birisine yeterince sahip olmaması durumunda işgörenleri beklenen düzeyde işe güdüleme gücü azalır (Sarıtaş 1991: 14-76)

Sonuç ve Öneriler

Her birey özgün bir kişilik yapısına sahiptir. Bireyin kişilik yapısı ile özellikleri onun özel yaşamını etkilediği kadar iş yaşamını da etkiler. Sağlıklı ve dengeli bir kişiliğe sahip olan bireyler hem özel, hem de örgütsel

yaşamlarında başarılı olabilmektedir. Mesleki açıdan bilgili olmak iş başarısı için yeterli sayılmamaktadır. Bilginin yanında bazı tavır, tutum ve davranışlara sahip olmak da gerekmektedir. Örgüt ortamında yönetici ile işgörenler arasında iyi insan, meslektaş ve ast-üst ilişkilerinin kurulabilmesi ve sürdürülebilmesi, tüm yönetsel süreçlerin özgün anlamlarına uygun işlevsellik kazanabilmesi, dolayısıyla örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi büyük ölçüde örgüt üyelerinin kişilik yapısı ve özellikleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle sağlıklı kişilik özelliklerine sahip personel istihdamı örgütler için hayatı bir önem taşımaktadır. Personel seçme ve istihdam ölçütleri içerisinde kişilikle ilgili kriterlerin de yer alması bir zorunluluk haline gelmektedir.

İyi kişilik özellikleri elverişli ortamlarda kazanılır. Kişilik gelişimi büyük ölçüde aile ve okulda tamamlanır. İyi kişilik özelliklerine sahip yöneticiler yetiştirebilmek bakımından ailede demokratik tutum, davranış ve eğilimler kazandırıcı ve geliştirici aile danışmanlık program ve kurumlarının yaygınlaştırılması gerekir. Bu amaçla formal ve informal eğitim kurumlarının eğitim programlarında seçkin kişilik özellikleri kazandırıcı etkinlik ve uygulamalara yer verilmelidir. Aynı bağlamda öğretmenler, öğrencilerine sağlıklı kişilik özellikleri kazandırabilecek şekilde yetiştirilmelidir. Kurumlarda personelin bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını geliştirmek ve eksikliklerini gidermek amacıyla düzenlenen hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitim çalışmalarında iyi kişilik özellikleri kazandırıcı etkinlik ve uygulamalara daha çok ağırlık verilmelidir. Aynı bağlamda kurumlarda hangi işgörenin, hangi bölümde, kimin emrinde, kimlerle çalışacağı belirlenirken kişilik uyumuna dikkat edilmelidir. Bu amaçla kurumlarda personel kişilik envanterleri geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.

iyi bir yönetici tanımı yaparken ifade edilen özelliklerden bir kısmı kişilik boyutuyla ilgili olanlardır. Örgütlerde iyi insan ilişkilerinin geliştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi bakımından yöneticilerde bulunması gereken iyi kişilik

özellikleri, tutumları veya davranışlarından seçilmiş bazıları şunlardır: İyi bir yönetici; tarafsız, takdir edici, sempatik, sabır]], *örnek, ölçülü*, nazik, koruyucu, özverili, iyimser, etkileyici, ikna edici, dengeli, değerbilir, çifte standartsız, kendisi ile barışık, önyargısız, destekleyici, cesaretlendirici, sırdaş, dürüst, adil, empatik, inandırıcı, güven verici, iradeli, sorumluluk sahibi, kararlı, uyumlu, coşkulu çevresiyle barışık, duyarlı, düzenli, güler yüzlü, insana değer veren, kolaylaştırıcı, paylaşabilen, saydam, sağduyulu . . . vb olmalıdır

KAYNAKÇA

- ATAMAN, Işık (1971). **Psikolojiye Giriş**. (Ders Notları). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: A.Ü.E. Bilimleri Fakültesi Yayını: 108.
- ERDOĞAN, İlhan (1983). **İşletmede Davranış**. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- GÜVENÇ, Bozkurt (1970). **İnsan ve Kültür**. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- HELLRIEGEL, Dan ve John W. SLOCUM (1976). **Organizational Behavior: Contingency View**. New York: West Pub Co.
- HICKS, Herbert G. (1977). **Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Cilt: 1-2 (Çev: Osman Tekok ve Diğerleri). Ankara: San Matbaası
- KOLASA, Blair J. _____ (1979). **İşletmeler İçin Davranış Bilimine Giriş**. (Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul : Fatih Yayınevi Matbaası.
- KÖKNEL, Özcan. (1982) **Kişilik**. İstanbul: Altın Kitaplar. Bilimsel Sorunlar Dizisi; 4
- KRASNER, Leonard ve Leonard P.ULLMANN. (1973). **Behavior Influence And Personality**. New York: Holt, Rinehart And Winston Inc.
- PERVİN, A.Lavrance. (1970) **Personality**. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- SARITAŞ, Mustafa (1991). **İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri**. (Basılmamış

Sarıtaş

*Doktora Tezi). Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler
Enstitüsü.*

TANNENBAUM, Arnold S. (1966) **İşletmede Sosyal
Psikoloji**. Ankara: Olguç Matbaası.

TOLAN, B., G.İSEN VE V.BATMAZ (1985) **Toplum ve
Ben (Sosyal Psikoloji)**. Ankara: Teori Yayınları.
VERSO A.Ş.

Yazar

Mustafa Sarıtaş, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesinde
Öğretim Görevlisidir.