

AST KİŞİLİK TİPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİŐİ

Yrd. Doç. Dr. Senem ALTAN¹

ÖZET

Bu çalışmada amaç, ast kişilik tiplerini tanımanın örgüt ortamında bir lider yöneticinin yönetim ve liderlik tarzlarını belirlemedeki önemini vurgulamaktır. Bu doğrultuda kişilik kavramı ana hatlarıyla ele alınarak kişilik tiplerinin örgüt ortamındaki davranış etkileri incelenmiştir. Bireyin kişiliğinin iş ile uyumu ile işe alım ve terfi süreçlerinde özellikle bu bilgiye dikkat edilmesinin yönetici açısından önemi üzerinde durulmuştur. Astlarını yönetme ve yönlendirme bağlamında lider yönetici ayırımı, lider yönetici davranışının tarihsel gelişimi, çalışma yaşamı ile kişilik arasındaki ilişkinin temellendirildiği noktalar açıklanmıştır. Çalışanların kişilik özellikleri ile liderlik ve yönetim modelleri arasındaki anlamlı ilişki yapılan çalışmada desteklenmiştir. Örgütlerin performansı ve refahı açısından kişilik tiplerinin bilinmesi, hem çalışan tatmini artırırken, örgüt içi çatışmayı ve doğuracağı olumsuz sonuçları da bertaraf ettiği vurgulanmıştır. Örgüt ortamında kişilik tipleri; Beş Büyük Faktör Kuramına göre kişilik tipleri, A ve B Tipi Kişilik, Littauer ve Littauer'in Kişilik Tipleri, Eysenck Kişilik Tipleri, Enneagram Kişilik Tipleri, Myers-Briggs Modeli'ne Göre Kişilik Tipleri olarak incelenerek örgüt ortamındaki etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışmada literatür taraması yapılarak araştırmacılar ve örgütler için ast kişilik tiplerine göre yönetim becerisi ile ilgili öneriler ileri sürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, kişilik tipleri, liderlik, yönetim, örgütsel değişkenler.

ABSTRACT

The aim of this study is to emphasize the importance of defining types of employees personality in determining the management and leadership styles of a leader in the organizational environment. In this direction, the concept of personality is discussed with the main lines and the behavioral effects of personality types in organizational environment are examined. The emphasis was on the manager's point of view, especially in the process of recruitment and promotion of the person's personality and attention to this information. In the context of managing and directing their subordinates, the distinction of the leadership and manager, the historical development of the leadership behavior, the points on which the relationship between work life and personality is based. The meaningful relationship between the personality traits of the employees and the leadership and management models was supported in the study. It has been emphasized that the recognition of personality types in terms of organizations' performance and welfare, while increasing employee satisfaction, also eliminates internal conflict and negative consequences. Personality types in organizational environment; According to the Five Major Factor Theories, personality types were examined as Personality Types of Type A and B Personality, Littauer and Littauer Personality Types, Eysenck Personality Types, Enneagram Personality Types and Personality Types according to Myers- Briggs Model. The literature was searched in the study and suggestions for management skills for the researchers and organizations according to the asterix types were put forward.

Keywords: Personality, personality types, leadership, management, organizational variables.

¹ Okan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, senem.altan@okan.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde, küreselleşmenin dünya ekonomisi ve dolayısıyla bu ekonomik düzende yer alan işletmeler üzerindeki etkileri rekabetin küresel düzeye taşınmasına neden olur. İşletmeler artık bu ortamda sadece ülkelerindeki rakipleriyle değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki işletmelerle de rekabet etmek zorundadırlar. Bu durum işletmelere, küresel rakiplerinin de gerisinde kalmamak ve stratejilerini küresel düzeyde planlama zorunluluğu getirmektedir. (Can, 2013: s.9).

Örgüt tasarımları verimlilik ve performans odaklı tasarımlardan, esnek, öğrenen organizasyon anlayışına kaymış, tüm bu etkin yönetim anlayışı için stratejik yönetimi daha da önemli hale getirmiştir. Bu gelişmeler, bilgi ve entelektüel sermayenin önemini arttırmış, yöneticilerin örgütsel bağlamda yönetim fonksiyonlarını yerine getirmelerini, insanlarla birlikte iş birliği kurarak yönetim paradokslarıyla baş etmelerini ve işletmelerin girişimci bir tutumla yönetmelerini gerektirmiştir. Etkin yöneticiler örgütleri anlamak ve yönetim tarzlarını bu gerçeklere göre belirlemek durumundadırlar (Can, 2013: s.9).

Etkin yöneticiler, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme ve optimizasyona ulaşabilmesi için çalışanların sistemin önemli bir parçası olduğunu bilmeli ve çalışanlara değer vermelidirler (Aktan, 1997: 85). İnsana dayalı bir sistem olan çalışma yaşamına bakış açıları günümüzde oldukça farklılaşmış olup ilişki biçimleri ve beklentileri, sosyal güdüler oldukça değişmesine rağmen insan, ihtiyaç ve güdüleri her faaliyetin odak noktasında kalmaya devam etmiştir (Saltürk, 2008: 26).

Organizasyonlar yüksek motivasyona sahip bir iş gücü yaratmak için ne yapmalı sorusuna cevap olarak; çalışanlarının nelerle motive olduğunu, nelere değer verdiğini belirlemeli ve bu ihtiyaçlara yanıt veren bir örgüt kültürü yaratmalarıdır.

Örgütler, ‘çalışanların sadece enerjilerini değil, yaratıcılıklarını ve bağlılıklarını isteyerek işe yönelttikleri motivasyonu yüksek bir işgücü yaratmak için neye ihtiyaç duyarlar?’ sorusuna cevap ararlar. Daniel Pink’in araştırmasına göre; çalışanların bazı hayatta kalma ihtiyaçlarını, sosyal ilişki ihtiyaçlarını, karar alma özgürlüğü veya özerklik gibi bazı dönüşüm ihtiyaçlarını, kendini geliştirme fırsatı yaratarak bazı özsaygı ihtiyaçlarını karşılamak, yüksek amaçlara hizmet eden bazı uyum ihtiyaçlarını karşılamak gibi, örgütlerin temel insani ihtiyaçları anlama çabasına ihtiyaç doğar (Barrett, 2017: 87-88).

Bu bağlamıyla yönetim, insanlar arasında işbirliğini sağlama ve onları belirli bir amaca doğru yönlendirebilmek için gerekli olan iş ve çabaların toplamıdır (Güney, 2009: 17; Ralph, 1951: 121).

Yönetim, insanlar vasıtasıyla etkin ve verimli tamamlanabilmesi için bir işletmedeki iş faaliyetlerinin düzenlenme sürecidir (Robbins&Coulter, 2002: 6). Bir organizasyon içerisinde yönetim uygulamalarında; teknik beceri ve yetenek, insan ilişkilerinde beceri ve yetenek (beşeri), işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi vurgulayan kavramsal beceri ve yetenekler esastır. İnsan ilişkilerinde beceri ve yetenek, esas itibarıyla insanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2010: 79). İşletme açısından yönetici veya liderin önemi; eldeki beşeri ve fiziki sermaye unsurunu doğru kullanacak kişiler olmalarıdır. Günümüzün değişen iş koşullarında işletmenin hedeflerine ve örgütsel yapısına uygun lider ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Büyüme ve gelişme stratejisi benimseyen bir işletme yöneticisinin gelişimlere açık, geleneksel olmayan, risk alabilen biri olması arzulanırken; durgun, tasarruf stratejisini benimsemiş bir işletmede ise daha

AST KİŞİLİK TİPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

geleneksel, işletmenin çıkarlarını birinci planda tutan, kararlı, hislerine kapılmadan hareket eden, özdenetim ve sorumluluk yönü ağır basan bir yönetici tercih edebilmektedirler (Saltürk, 2008: 43).

Her yöneticinin hayali, çalışanların işlerine adandıkları, sorumluluk alarak enerjilerini en üst düzeyde işe yansıttıkları bir iş ortamı yaratmaktır. Bu hayalin gerçekleşmesi, yaygın kanının aksine çalışanların eğitim almalarından ziyade yöneticilerin yönetim anlayışını duruma uygun olarak yeniden yapılandırmaktan geçer. İyi bir yönetici bireylere, tarzlara, hedeflere, çalışanların ihtiyacı ve motivasyonları arasındaki farklara bakar. Çalışanları olgunlaştıracak bu yaklaşımın temelinde yatan en önemli felsefe, çalışanlara genelleyerek değil özelleştirerek ve kişiselleştirerek yaklaşması ve onları böyle bir tarzla yönetmesidir. Bu durumun oluşturulması yöneticiye sorumluluk yükler çünkü genellemek kolay fakat kişiselleştirmek adanma ve yaratıcılık gerektirir (Baltaş, 2015: 32-33).

Bu kapsamda çalışmada, lider-yöneticinin astların (izleyenlerin) kişiliklerini dikkate alarak gösterdikleri liderlik-yönetim becerileri kuramsal çerçevede incelenerek, ilgili literatür ve konu ile ilgili yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir.

1. YÖNETİCİ LİDER AYRIMI

Örgütsel davranış bağlamında gerçekleştirilen akademik çalışmalarda, örgüt içerisinde yöneten ve yönetilen ayrımının olması önemli ve ortak bir varsayım olarak dikkat çekmektedir. Bireylerin yöneten ve yönetilen gibi tek taraflı bir etkilenme yerine karşılıklı bir iletişim ve etkileşim içinde oldukları anlayışı daha doğru bir yaklaşımdır. Liderlik/yöneticilik sorumluluğu almış bireylerin, insan davranışlarının oluşumuyla ilgili temel bilgi donanımı ve iletişim becerilerine sahip olması gerekir (Zel, 2006: 108). Bu kişiler günümüze kadar lider/yönetici gibi çeşitli adlar ile anılmakla birlikte, insanları aynı amaca yönelik olarak mümkün olan en verimli şekilde değerlendirme becerisine sahiptirler (Saltürk, 2008: 42).

Yönetim; belli bir organizasyon çerçevesinde, belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile organizasyonu hedeflenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucun üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve değişimleri, dönüşümleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon kazandırmakla ilgilidir. Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir.

Lider ile yönetici arasında kişisel özellikleri ve benlik anlayışları, iş anlayışları ve iş yaptırma usulleri, insanları etkilemek için kullandıkları enstrümanlar (güç kaynakları), olaylara bakış tarzları, risk almaya karşı tutumları, vs açılardan farklılıklar bulunmaktadır (Koçel, 2010: 573).

Watson'a göre yönetici ile lider arasındaki farklılık; Yöneticilik; strateji, strüktür(yapı) ve sistemler olmak üzere 3S ye dayanarak iş yaptırma, liderlik ise; tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedefler (shared goals) olmak üzere 4S ye dayanarak insanları yönlendirme işidir (Koçel, 2010: 574; Watson, 1983: 50).

Liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderin yüzü kurumun dışına dönüktür. Buna karşılık yönetici

yönetici kurumun içine bakarak gündelik operasyonların planlandığı gibi yürümesini sağlar (Baltaş, 2015: 11).

İyi bir lider ile iyi bir yönetici arasındaki en önemli fark, odak farkıdır. İyi yöneticiler içeriye yani, şirketin içine, bireylere, insanların tarzları, hedefleri, ihtiyaçları ve motivasyonları arasındaki farklılıklara bakar. İyi yöneticilerin dikkat ettiği bu ince farklar her insanın kendine has yeteneklerini nasıl performansa dönüştürebilecekleri konusunda onlara yol gösterir.

İyi liderlerse tam tersine, dışarıya yani, dışarıdaki rekabete, geleceğe, önlerindeki alternatif yollara bakarlar. Resmin bütününe odaklanan, önsözleri güçlü, stratejik düşünen harekete geçirici kişiler olmak durumundadırlar. Bu kritik rolün bireylerin yeteneklerini performansa dönüştürme işiyle pek ilgisi yoktur (Buckingham ve Coffman, 2015: 67)

Çalışanın liderden beklentisi, ağırlıklı olarak ilişki boyutuna odaklanmaktadır. Çalışan liderden kendisini anlamasını ve önemsemesini; aynı zamanda liderin kurumu ileriye götürmesini ve değişen şartlarda güçlü bir şekilde ayakta tutmasını beklenmektedir (Baltaş, 2015: 47).

Yönetici astlarını hedeflere yönlendirmedeki etkileme yeteneğini (gücünü) büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan otoriteden alırken, lider gücünün kaynağını yönlendirdiği izleyicilerden almaktadır. Diğer taraftan yönetici astlarını, kendisine daha üst yönetimce verilen hedefler doğrultusunda yönlendirirken, liderin yönlendirme hedefi izleyicilerin ulaşmaya çalıştıkları hedefdir. Liderin izleyicileri kendi hedefine yönlendirmesinin söz konusu olduğu durumlarda ise liderin bu hedefi grubun hedefi haline dönüştürmesi söz konusu olurken bu durumda liderin karizmatik yapıda olup olmadığı önem kazanacağı söylenebilir. Lider karizma olarak tanımlanabilecek etkileme kredisini sağlamak için öncelikle grup norm ve beklentilerine uygun davranarak grubun güvenini kazanmasıdır.

Günümüzde liderlik, yoğun rekabet ortamında örgütlerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak ortaya çıkarken, sürdürülebilir bir örgütsel başarının ve yok edici bir rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek için anahtar kavram olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, ileri sürülen liderlik modellerinden tüm koşullarda uygulanabilecek tek ve en iyi liderlik stili yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Yani liderlik davranışı; duruma, ortama ve koşullara göre değişirken etkili bir lider gözlemci ya da yol gösterici olacağına kendisi karar verir (Akçakaya, 2010:364-365)

Bu bağlamıyla liderlik ve yöneticilik, özdeş kavramlar olmamakla birlikte, özellikle günümüzde önemi giderek artan ekip çalışmasına dayalı yönetim anlayışı açısından yöneticilerin gruplarının lideri olması ve ulaşılacak hedeflerin astlarınca paylaşılması büyük önem taşımaktadır (Kılınç, 1996: 71-72).

2. ÇALIŞMA YAŞAMI VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kişilik konusu örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından birçok boyutta ele alınan önemli bir konudur. Örgütsel davranış disiplini kapsamında çalışan davranışlarını daha iyi anlama, çalışan davranışlarının çalışma hayatı ile birlikte değişimini analiz etme ve yorumlama, örgüt ve çalışan davranışı arasındaki etkileşimi inceleme imkânını sunması açısından kişilik konusu, örgüt yöneticileri tarafından üzerinde durulması gereken bir alandır

AST KİŞİLİK TİPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

(Aytaç, 2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından ise iş gören adaylarının iş niteliklerine uygunluğunun sınanması, işin iş gören adaylarının beceri ve beklentilerini karşılama potansiyelinin tespit edilebilmesi açısından kişilik konusu önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından ise iş gören adaylarının iş niteliklerine uygunluğunun sınanması, işin iş gören adaylarının beceri ve beklentilerini karşılama potansiyelinin tespit edilebilmesi açısından kişilik konusu önemli rol oynamaktadır. Öte yandan çalışanların kişilik özellikleri ile iş tatmini, liderlik, çatışma yönetim tarzları gibi örgütsel değişkenler arasında anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu yapılan bilimsel çalışmalar tarafından desteklenmektedir (Rothmann ve Coetzer, 2003; Ellingson ve diğ., 2007; Morgeson ve diğ., 2005; Parikh ve Gupta, 2010; Totan ve diğ., 2010; Lee ve Wu, 2011; Robbins ve Judge, 2013).

3. İŞ YAŞANTISINDA KİŞİLİK TİPLERİNİ ANLAMANNIN ÖNEMİ

Yöneticilerin kişilik psikolojisini bilmeleri, gerek işe alımlarda gerekse de astlarını ve kendilerini yönetmede çok büyük yararlar sağlar. Kişilik psikolojisini bilmek, duygu ve davranışların yönetiminde ve empati geliştirilmesinde yardımcı olur. Farklı kişilik özelliklerinin dünyayı farklı algılamaya ve farklı tepki vermeye neden olduğunun bilincinde olan yönetici gerçek anlamda empati geliştirir (Baltaş, 2015: 115).

Liderliğin çerçevesini anlamada, kişiliğin önemine yapılan vurgunun nedeni; davranışın kişiliğin bir fonksiyonu olması ve insanların sergiledikleri davranışların onların kim oldukları ile ilintili olmasıdır. Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda, kişiliğin liderlikle ilişkilendirilmesinin diğer bir nedeni ise kişiliğin yetişkinlik dönemini de kapsayan uzun bir dönemde devam eden karakterlere benzer bir yapıda olmasıdır (Strang ve Kuhnert, 2009: 3).

Bireyin kişiliği liderlik davranışının ortaya çıkmasında da son derece önemlidir. Gerçekten de bir liderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, liderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır (Aytaç, 2001).

Bireyler arasındaki çeşitliliğin bu kadar aşık olduğu örgütlerde bütün çalışanları kişilik özelliklerine göre değerlendirmek yerinde olacaktır. Her bireye yeteneği doğrultusunda davranıldığı zaman üretim ve verimlilik hissedilir derecede artacaktır. Yönetici doğru kişileri özelliklerine göre doğru işlerde değerlendirdiği zaman daha etkili iş gördürmüş olacaktır. Örgütlerin rekabet edebilmesi için sürekli değişim içinde olması gereken günümüzde, yönetici pozisyonunda olan liderlerin değişim yönetiminde kullanabilecekleri kişilik boyutunun liderlere yardımcı olduğu noktaları şöyle ifade edebiliriz (Zel, 2006: 80-81):

1. İş ortamında yapılan değişiklikler
2. Takım çalışmasında duyulan ihtiyaç ve ortak karar alma faaliyeti
3. Bilginin yönetilmesi ve örgütsel öğrenme
4. Farklı açılardan durumları değerlendirebilme
5. Değişik becerileri iş ortamında kullanabilme
6. Statik değil dinamik yapısal özelliklere sahip olma
7. Karmaşık özellikler taşıyan dış çevreye örgüt içinde uyum sağlayabilme.

İş ortamında kişilik sorununun çözümlenmesinin ve kişi örgüt bütünleşmesinin sağlanmasının, işletme açısından bazı önemli sonuçları vardır (Erdoğan, 1987: 283-284):

Birey örgüt bütünleşmesi, örgütsel bağ artacak ve kişi ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır. Çalışanların beklentileri ile işletmenin amaçları arasında istenen bağın kurulması, iş görenin kişilikleri ile yakından ilgili olup işletmenin sürekliliği açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal bir yapı içinde kişilik, bireyin benliği ve kurumsal karşılıklı ilişkileri çerçevesinde oluşur. Kurumsal kişilik, kişiye verilen görevle ilgili olduğuna göre, kişiye bu kurumsal rolü ile kazandırılan bazı objektif unsurlar, onun bilincini etkileyerek, kişiliğini oluşturur. İnsanın bir kurumsal yapı içinde kendi bireysel yerini bulma çabası, onun kişiliğinin belirleyicisidir. Kurumsal yaşam, ortak kurumsal ilgiler ve ilişkiler çerçevesinde geliştiği için, başkalarının kişiliğinden habersiz olanlar, her tür tutum ve davranışı kendi farkındalık durumuna göre yorumlayacak ve “temel tutum hatası”ndan kurtulamayacaklardır.

Kurumsal yaşantımızın özü olan insanlar arası ilişkiler labirentinde hangi ilişkileri geliştireceğimiz, hangi davranışlardan uzak duracağımıza karar vermemizi sağlayacak temel anlayış, kurumsal her tür kuralın bir ortak yaşam alanına göre, herkesin değerlerinin belli ölçüde temsil edildiği bir alanda oluşacağı göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, kolektif ilişkilerin olduğu kurumsal yapılar içerisinde sadece kendi kişilik özelliklerimize değil, bir arada olduğumuz diğer insanların kişilik özelliklerini de temsil eden bir örgütsel kültürün oluşturulması, kültürün temsil yeteneğini artıracaktır. (Aktan, C.; canaktan.org)

Çalışmak sadece gelir elde etme etkinliğinin ötesinde aynı zamanda statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesidir. Yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanlar kendi kişilik yapılarıyla kurum içerisinde yer alırlar. Kendi kişilik yapısıyla kurum arasındaki uyum iş yaşamındaki başarısını arttırırken, kişilik iş uyumsuzluğu da kurumsal çatışma, çalışan devir hızındaki artış, psikolojik şiddet gibi sağlıksız kurum ortamlarının oluşmasına zemin hazırlar.

İnsanlar davranışlarını genellikle diğer insanların eylemlerine göre göre uyumlar. Uyumlanma sürecinde diğer insanların davranışları simgelere dayalı olarak yorumlanır. Süregelen karmaşık yorumlamalar sonucunda ortaya simgesel bir evren çıkar. Lider yönetici simgesel evrende, simgelerle donatılmış örgütsel yapılarda izlenim yönetimiyle rolünün gereklerini yerine getirme çabası içerisinde (Sargut, 2015: 11).

Lider yönetici özellikle kendisinin ve karşısındakilerin davranışlarının temelinde yatan dürtüleri anlamak ve çözümlenmek zorundadır. Böylesi bir farkındalık liderin çevresindekilerle daha sağlam ilişkiler kurmasına olanak verirken, liderlik yaptığı takımın performansına olumlu yönde katkı sağlar. Liderin davranış modelleri bir yandan astlarının kendisini taklit etmeleri sonucunu doğururken, öte yandan ilham verici olmalıdır.

4. KİŞİLİK VE KİŞİLİĞE KURAMSAL BAKIŞ

Kişilik kavramı Latince “persona-maske” sözcüğünden türemiştir ve kişinin bireysel özelliklerinin toplamının oluşturduğu görüntü anlamına gelmektedir. Kişilerin özellikleri anlatılmak istendiğinde kişilik kavramı kullanılır. Kişilik özelliği, belirli, geçici ve arızı bir durumda görülen değil, genelde var olan ve kişinin tanınmasına yardımcı olan özelliklerinin toplamıdır. İstikrarlı ve oturmuş bir kişiliğin değişimi oldukça zordur (Sitkin S.B. & Pablo A.L., 1992: 11).

Tip kuramlarına göre kişilik bireyin sahip olduğu vasıfların belirlediği bir yapıdır. Bu vasıflar, değişik ortamlarda aynı davranışları gösteren bireyleri gözlemlemekle fark edilebilir. Bu kurama göre bireyin özellikleri bilinirse kişiliği de öğrenilmiş olur. Vasıf, iki yada daha çok kimseyi birbirinden göreceli olarak sabit ve ölçülebilen davranışlar ve özelliklerdir. Vasıfların kalıcılığı onların zaman içerisinde ve değişik ortamlarda tutarlı olduğuna işaret eder. Ancak kişilik vasıflarının hangi etken ve boyutlarının bireyi diğerlerinden ayıran kişilik örgüsünü oluşturduğunu ifade edebiliriz. Kişilik tiyolojileri, bireyin davranışı ile belirgin özellikleri arasında kurulan basit bir ilişkiye dayanır. (Aytaç, 2004: 263)

İnsan tanınması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana hatta toplumdaki topluma bir takım düşünce davranış ve yaklaşım farkları doğmaktadır. Bireysel bir varlık olan insana bireyselliğini kazandıran özellikler kişilik dediğimiz, onun kendisi ve çevresi ile başkasına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Toplumsal yaşantımızın özü olan insanlar arası ilişkilerin güçlenmesi, yalnızca kendi kişiliğimiz hakkında değil, başkaları hakkında da bilgi sahibi olmamıza bağlıdır. (Aytaç, 2004: 210)

Kişilik, bireysel farklılıklarının temel nedenidir. Kişilik gelişimini, biyolojik faktörler ve kişisel deneyim kapsamında açıklayan çok sayıda kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar, insan davranışını motive eden girişimleri tanımlamaya çalışarak, benzerlikler ve farklılıkların eşsiz ve tutarlı oluşuna göre insanları kategorize eden kişilik faktörleri ve özellikleri üzerine odaklanmaktadır (Whitworth, 2008: 923). Kişilik kuramları, psikanaliz, hümanistik, davranışçı ve sosyal öğrenme, bilişsel, gestalt terapi yaklaşımı, biyolojik yaklaşımlar, özellik yaklaşımı, olmak üzere yedi başlık altında açıklanmaktadır (Demir, 2012: 11).

Psikoanalitik yaklaşımı geliştiren Freud; kişiliği id, ego ve süper ego arasındaki çatışmanın sonucu olarak değerlendirip anahtar kavram olarak cinselliği bu kuramın odağına oturtmuştur. Neo-analitik yaklaşımı geliştiren; Adler, Erikson, Fromm, Horney, Jung ve Sullivan gibi kuramcılar kendi anahtar kavramlarını bu yaklaşımın odağına oturtmuşlardır.

Özellik yaklaşımını geliştiren; Allport, Cattell, Eynseck, Norman, Allen ve Meyer gibi araştırmacılar bireyin kişiliğini temel özelliklerinin bir sentezi olarak görmüşlerdir.

Hümanist yaklaşımı geliştiren; Murray, Murphy, Kelly, Maslow, Rogers ve May gibi araştırmacıların değerler, sevgi, yaratıcılık, öz farkındalık, insan potansiyeli gibi kavramların dikkate alınması gerektiğini savunmuştur.

Sosyal-Bilişsel Yaklaşımın öncülüğünü yapan; Kelly, Rotter ve Bandura gibi araştırmacılar, kişiliğin temeline zihinsel süreçler ile algıyı koymuştur.

Davranışsal Yaklaşımın öncülüğünü yapan; Pavlov ve Skinner kişiliği oluşturan temel etmenlerin belirlenebilmesi için bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli bir biçimde gözlemlenmesinin gerekliliğini savunmuştur.

Bu kuramsal çerçevenin yanı sıra kişilik ile ilgili uygulamalı çalışmaların sonucunda birçok kişilik envanteri ortaya çıkmıştır. Cattell, Costa ve McCrae, Hogan, SHL Group, MyersBriggs gibi araştırmacılar tarafından kimi örgüt içindeki kişiyi incelemeye yönelik kimi de klinik testlerde kullanılmak üzere birçok farklı kişilik ölçüm aracı geliştirilmiştir. Kişiliğın beş faktörden oluştuğunu ileri süren Costa ve McCrae'nın çalışmasından hareketle hazırlanmış, "Beş Faktör Kişilik Modeli" özellikle birçok araştırma ile desteklendiğı için ön plana çıkmıştır (Demir, 2012: 38; Kılıç ve Bozkaya, 2014: 154-155).

5. LİDER YÖNETİCİ DAVRANIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Lider yönetici davranışının tarihsel gelişiminin özünde 'büyük adam özellikleri' ve büyük adamların kişilik özelliklerinden hareketle 'lider özellikleri ne olmalıdır' sorusuna yanıt arama çalışmalarının öne çıktığı görülmektedir.

Lider davranışının insana ya da ilişkiye mi yoksa göreve ya da üretime dönük olması mı liderlik etkisini arttıracakı konusu irdelense de liderlik etkisinin istenilen düzeye ulaşmasında davranış biçiminin koşullara uymasının gerekli olduğu sonucuna varıldı.

Lider yöneticinin davranışlarına baktığımızda 1940'lı yıllarda yapılan çalışmalarda 'yapıyı öne alma' ve 'ilgi' olarak adlandırılan iki boyutlu bir model üzerinde durulmuştur. Yapıyı öne alma boyutunda lider ve üyelerin rollerini tanımlamayı, yapılandırmayı ne denli önde tuttuğunu saptamaya ilişkin olup ilgi boyutunda ise liderin iş ilişkilerini ne ölçüde güven düzeyinde kurduğunu, astların duygularını ve düşüncelerini ne ölçüde dikkate almaya çalıştığını simgelemektedir. Araştırma sonuçları, etkili liderliğin her iki davranış biçimine de gereksinimi olduğunu göstermiştir. Ardından yapılan Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda ele alınan iki davranış boyutundan ilgi boyutu iş gören yönelişli, yapıyı öne alma ile üretim yönelişli olarak adlandırılmıştır. Michigan çalışmalarında, Ohio'dan farklı olarak iş gören yönelişli liderliğin daha etkili olduğunu ve hem performansı hem de çalışan doyumunu arttırdığını ortaya koymuştur. Fiedler ise ortaya koyduğu 'liderliğin koşul bağımlılık kuramı' ile liderliğin etkililiğı için koşulların davranışlara uygunluğunun gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Liderin göreve mi yoksa ilişkiye mi odaklı olması, içinde bulunduğu koşulun çözümlenmesine bağılıdır (Sargut, 2015: 125).

Jung'un ortaya koyduğu kimlik tiplerinin yönetim ve örgüt yapılarında etkinliğı sağlayabilmek açısından önemli katkıları vardır. Farklı kişilik tipleri kendilerine göre farklı örgüt imgeleri geliştirmektedirler. Lider yönetici için kimlik tipleriyle uyumlu örgütlenme yapısı büyük öneme haizdir (Sargut, 2015: 61). Farklı kişilik tipleri, içinde buldukları farklı örgütsel yapılarda farklı tepkiler vermektedirler. Jung'un 1921 yılında yayımlanan kişilik tipolojisine ilişkin çalışması 1960 larda Myers ve Briggs'in çabalarıyla uygulamaya alanına yansıtılmıştır. Myers-Briggs Kişilik Envanteri (MBTI; Myers ve McCauley; 1985) ile iş dünyası, duygusal zeka kavramını (EQ; Goleman, 1995) keşfetmiştir. Bu envanter; içedönüklük-dışadönüklük, duyarlılık-sezgisellik, düşünme-hissetme ve yargılama- algılama olmak üzere dört ölçekten oluşur ve Jung' un bilişsel bilgi işleminin kişilik üzerindeki etkileri üzerine temellendirilmiştir. Bu ölçek kullanılarak insanlar 16 tipe ayrılır ve tipler belli değerler, tercihler ve bilişsel tarzlarla tanımlanır (Hogan, 2009: 49).

AST KİŞİLİK TIPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

Jung'un işlevsel ekseninde oluşan kişilik tipleri, bu boyutlarından yalıtılarak örgüt ortamındaki davranış biçimlerine göre farklı şekilde adlandırılmıştır. Yapılan araştırmalar örgüt ortamında duyuşal düşünenerin gelenekçi, sezgisel düşünenerin ileri görüşlü, duyuşal hissedenerin sadık, sezgisel hissedenerin ise katalizör sınıflaması içine girdikleri görölmektedir. Bu kişilik tiplerinin takım çalışması içinde farklı işlevler yükledikleri dikkat çekmektedir (Sargut, 2015: 74).

Kişilik tipolojisi lider yöneticiye astları yani yönettiği kişilerle ilgili gerek işe almada olanaklar sunacaktır (Sargut, 2015: 76). Lider üye ilişkisi ne denli iyi ise başarı olasılığı da o ölçüde artmaktadır (Sargut, 2015: 128).

İlişki yönelimlilik; liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma davranışları olarak bilinmektedir. İlişki odaklı lider yöneticiler; astlarıyla yüksek kalitede kişilerarası ilişkilere sahip olmaya odaklanmaktadır. (George ve Jones, 2007: 337-363). Bireyi önemseyen lider yönetici, astlarına kişisel problemlerinde yardım eden, astların önerilerini eyleme geçiren, astlarına eşit davranan, astlarını destekleyen, biri olarak tanımlanmıştır (Reitz, 1977:512-513). Çalışan veya ilişki odaklı lider, insan unsuruyla çok ilgilenmektedir. İş odaklı lider ise grubu resmi amaçlarına ulaştıracak, astlarının ve kendisinin rollerini tanımlayıp yapılandırmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-55).

Kişilik özelliklerinin değişik boyutlarını kavrayarak örgütsel davranışı etkileyen çalışanların davranışlarını doğru analiz etmek, çalışanları iş yerlerinde etkin kılmak için büyük önem taşır. Bunlar kendilik kontrolü, başarı yönelimi, otoriter kişilik, Makyavellenizm, kendine güven, narsizm ve riske girme eğilimleridir. Her özelliğin iş yaşamında ve başarıda ayrı bir önemi vardır. Bu kişiliklerin hepsi çalışma yaşantısında insanlardaki temel davranış farklılıklarını etkileyen özelliklerdir. Kendilik kontrolü içsel ve dışsal olmak üzere, bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında kendisinin belirgin bir katkısının olduğuna inanmasıdır. Makyavellenist kişilik yapısı, başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha çok ikna edebilen ancak daha az ikna edilebilen kişilik tipidir. Buna göre insanları yenmek veya belirli çıkarlar elde etmek için her şey mübahtır. Otoriter kişilik, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü veya güç farklılığının olmasına inanan kişidir. Narsist kişilik ise ilgi odağı olmayı seven, hayalci, kendisinin birçok beceriye sahip olduğuna inanan kişidir (Özkalp vd, 2013: 41-51).

Lider ve izleyiciler birbirine ihtiyaç duyduğu halde ilişkilerinin gergin, içten pazarlıklı, girift ve güvensizlik yüklü olması sonucunda işlevsiz bir hale gelen bu ilişki bağıllık krizinin ana nedenidir. Ancak bu ilişkiyi onarmanın ve ilk adımları atmanın sorumluluğu lidere düşmektedir. Bunun nedeni, örgütü yönlendiren değer ve ilkeleri belirleyen ve örgüt içerisinde kuralları koyan ve kültürü yaratanların lider yöneticiler olmasıdır. İnsan yönetimi lider ile izleyiciler arasında olgun ve sağlıklı partnerlik ilişkileri oluşturmasından ibarettir (Rosen, 1998: 24).

İnsanlar kuruluşun en değerli varlıklarıdır. Liderin günlük işi insani etkileşimdir. Lider güçlü ahlak ilkelerine dayanarak çalışanlara partnerlik eder. Yetkiyi paylaşır ve başkalarının öne çıkmasını sağlar. İnsanları sınırlarını zorlamaya yöneltir. Kısacası insanların derin bir yetkinlik ve başarı dürtüsüne sahip oldukları gerçeğini kabul eder ve insanların kendilerini iyi hissetme ihtiyacı ile bir ekibin üyesi olma isteğini önemser. Onların yeteneklerini ortaya çıkaracak bir ortam yaratmaya özen gösterir (Rosen, 1998: 35).

6. KİŞİLİK TIPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ VE ÖNERİLER

Çalışanların performansları, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının onlarla olan ilişkilerinden çok etkilenir. Olumlu ilişkilerin hakim olduğu iş ortamı kişinin örgütsel bağlılığını arttırır. Her çalışanın, kendisine sunulan yeterli maddi imkanların yanı sıra, yöneticisinin kendisini değerli hissettirmesine ve yaptığı işi anlamlı bulmasına ihtiyacı vardır. Etkili lider yöneticiler çalışanlarına bu duyguları verirler (Baltaş, 2015: 118).

İyi bir yönetici, değişik kişilikleri en iyi işlev göreceklere pozisyonlara yerleştirmek konusunda donanımlı olmalıdır (Littauer ve Littauer, 2008: 57).

Bir yöneticinin kişilik psikolojisinin bilimsel temellerine önem vermesi, insanların farklılıklarını fark etmesine ve bunu kabullenmesine imkan vererek her bireyi kişiselleştirerek ve özelleştirerek yaklaşmasını aşağıdaki örneklerdeki gibi sağlar: (Baltaş, 2015: 118-119).

-Hırs düzeyi yüksek bir çalışan kendini ve yeterliliklerini göstermek için harcadığı çabasının takdir edilmesi motivasyonunu arttırır. Diğer taraftan hırs düzeyi düşük olan bir çalışan sorumluluk gerektiren işleri stres verici bulur ve bundan kaçınır.

-Uzlaşılabilirliği yüksek olan bir çalışan, çatışmadan kaçınarak uyumlu bir çalışma ortamını ve iş arkadaşları tarafından kabul görmeyi iş hayatının odak noktası olarak alır. Buna karşılıklı düşük uzlaşılabilirliği olan çalışanlar, çatışmadan kaçınmazlar ve ekip çalışmasından hoşlanmazlar.

-Tebdirlilik düzeyi yüksek bir çalışan, çalışma ortamı kurallarına ve yönergelerine bağlı olarak çalışmayı tercih eder, bu durumdan rahatsız olmaz. Buna karşın tebdirliliği düşük bir çalışan ayrıntı ve kurallara uymakta güçlük çeker ve bu tip işlerde başarısız olur.

-İç uyumu düşük bir çalışan yaptığı işin her aşamasında geri bildirim almaya ihtiyaç duyar ve eleştirden rahatsız olur. Buna karşılıklı iç uyumu yüksek bir çalışan geri bildirim almaya ihtiyaç duymadan çalışır ve eleştiri ve olumsuz geribildirimlerden etkilenmez.

Yöneticilerin örgüt ortamında farkında olması gereken, ekip çalışmasını zorlaştıran başlıca kişilik özelliklerinden, düşük iç uyum; aksiliğe, düşük uzlaşılabilirlik; hırçınliğa, düşük tebdirlilik ise; sorumsuzluğa neden olur. Ancak iyi bir lider yönetici, her çalışanın ihtiyacına göre kişiselleştirerek yönetmesi gerektiğini bilir.

7. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KİŞİLİK TIPLERİ

Bilim adamları, bireylerin davranışlarını anlamada ve açıklamada analiz yapma kolaylığı sağlaması açasından kişilik kalıpları oluşturmaya çalışmışlardır. Örgüt ortamında bu teorik çalışmalar kapsamında karşılaşabileceğimiz kişilik tipleri ve özelliklerini şöyle inceleyebiliriz:

7.1. Beş Büyük Faktör Kuramı (Big Five Factor):

Kişiliğin temel yapısının değişik boyutlardan oluştuğuna inanan birçok psikolog bu boyutları şöyle ifade etmektedirler (Korkmaz, 2006; Myers ve Briggs, 1984; Hirsh ve Kummerow, 1990; Myers ve McCaulley, 1985; Atkinson, 1987):

AST KİŞİLİK TIPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

1. Dışa Dönüklük: Bu tip bireyler grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, girişken, enerjik ve sosyal bir yapıya sahiptirler. Dış dünyaya açık bireylerdir.

2. Duygusal İstikrar: Bu boyutun kapsamındaki bireyler, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, endişeli ve duygusal olması gibi özelliklerle tanımlanabilirler.

3. Uyumluluk: Bu bireyler, arkadaş canlısıdırlar, birlikte çalışmayı severler, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Yönetici olarak astlarını iyi motive eder ve iyi iletişim kurarlar.

4. Sorumluluk: Azimli olma, başarma güdüsü kuvvetli, dikkatli ve temkinli, sorumluluğunun bilincinde olan bireylerdir. Hiyerarşik yapı içerisindeki her türlü görevlerde başarılı olma olasılıkları kuvvetlidir.

5. Açıklık: Bu tip özellikteki bireyler, zeki, geniş, düşünceli, meraklı, hayal gücü kuvvetli, entelektüel kişiler olarak tanımlanabilir. Bu tip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça yapısal bir fayda sağlarlar.

7.2. A ve B Tipi Kişilik

1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan "A tipi" ve "B tipi" kişilik biçimleri de günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur (Zel, 2006: 43; Soysal, 2008: 10).

A tipi kişiliğe sahip olanlar; sosyal alanda ve mesleğinde hırslı olup rekabetçidirler, güçlü ve etkileyici bir kişilik yapısına sahiptirler. Dakiktirler ve sabırsızdırlar, aynı anda birkaç iş yapmayı severler, insanlara ve olaylara çabuk sinirlenirler, onaylamayı beklerler, sorunlu bir dinleme tarzları vardır, daima telaşlıdırlar, duygularını saklarlar ve kendilerini ve başkalarını işlerini bitirmeye zorlayan bir yapıları bulunmaktadır. Başarıyı kantite ile ölçerler (Soysal, 2008: 10; Dangaç, 2007).

B tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder (Durna, 2005: 278; Moorhead/Griffin, 1992: 463; Demir, 2012: 49).

Friedman ve Rosenman insanların tamamen saf bir şekilde A tipi ya da B tipi olamayacağını, bunun yerine bu iki tipten birine karşı daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir (Durna, 2005: 279)

A tipi kişiliğin iş hayatı için olumsuz yönü; stresten daha fazla etkilenen yapıda olmaları nedeniyle aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve dolayısıyla iş ortamındaki bireylerle çatışma yaşamalarıdır. Ayrıca örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla daha başarılı oldukları, ancak üst kademede B tipi kişiliğe sahip bireylerin sabırlı ve etraflı düşünmelerinden dolayı daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. (Zel, 2006:44).

7.3. Littauer ve Littauer'in Kişilik Tipleri

Littauer ve Littauer kişilik tiplerini başlıca dört boyutta ele almışlardır. Bunlar: Popüler optimistler, mükemmeliyetçi melankolikler, güçlü kolerikler ve barışçıl soğukkanlılar olarak sıralanabilir. Bu kişilik tipleri daha ayrıntılı olarak aşağıda ele alınmıştır (Littauer ve Littauer, 2008, s.53-111):

Popüler Optimistler:

Bu kişilik tipine sahip olan kişilerin güçlü yanları; hümanist bir yaklaşımla çabuk arkadaş edinmeleri, kendilerine esnek davranma insan ilişkileri kurma olanağı sunan işlerde başarılı olmaları, yaratıcı, renkli ve iyi bir espri anlayışına sahip olmaları, aktivitelerle gelişen bir yapıda olmaları ve doğal satış yeteneğine sahip olmalarıdır.

Zayıf yanları ise duygularıyla hareket etmeleri, program yapmaktan hoşlanmamaları, bahaneler bulup çabuk sıkılan ve zaman kavramından yoksun yapıda olmaları, çok fazla iş üstlendikleri için dikkatlerinin kolay dağılması ve odaklanmayı becerememeleridir. Ancak bir ortama odaklanmayı başaramamaları, özellikle yeni fırsatlara duyarlı olan, sürekli ilgi alanının değiştirilmesini gerektiren bir işte avantaja çevrilebilir.

Popüler optimistlerin yaratıcılığı ve doğal yetenekleri iş ortamında onları her açıdan değerli kılmaktadır. Yöneticilerinin onları insanlarla karşı karşıya bırakarak esneklik ve çeşitlilik göstermelerine olanak tanımaları önerilmektedir. Onların ayrıntılara önem vermeleri ve mükemmel olmalarının beklenmesi yerine onlar için doğru çalışma ortamı yaratılarak hem popülerlik hem de üretkenlikte en iyi olmalarına destek olunmalıdır.

Mükemmeliyetçi Melankolikler:

Mükemmeliyetçi melankoliklerin temel arzusu kusursuzluk, temel ilkesi ise “Bir şey yapmaya değerse, doğru yapılmaya da değerdir!” yaklaşımıdır.

Bu kişilik tipine sahip olan kişilerin güçlü yanları; tek başına iyi çalışıp plan yapmaları, programlı olmaları, rakamlar, tablo ve grafiklerle aralarının iyi olması, kusursuz, adil ve analizci bakış açısına sahip olmalarıdır.

Zayıf yanları ise; aşırı derecede mükemmeliyetçi ve idealist olduklarından baskılara dayanamayan kolaylıkla bunalıma giren yapıda olmalarıdır. Aşırı uçlara kaymaya meyillidirler. Kusursuzluk takıntısı nedeniyle çok zamana ihtiyaç duyarlar.

Mükemmeliyetçi melankoliklerle çalışan yöneticiler, onların çok kapsamlı düşünceleri ve işleri doğru yapma yetenekleri için motivasyon sağlamalı ve işlerini bölmeden çalışmalarına izin vermeli ve onların kurallarına dikkat etmeli ve ayrıca verdikleri görevlerin teslim tarihini çok önceden bildirdiklerine emin olmalıdırlar.

Güçlü Kolerikler:

Güçlü koleriklerin güçlü yanları; sorunların üstüne giden kararlı, mücadeleci, korkusuz bir eylemci olarak doğuştan liderdir. Çabuk organize eder ve üretim merkezlidir. Kriz yönetimi konusunda çok başarılıdır ve çevresine güven yayar.

Güçlü koleriklerin zayıf yanları; aşırı özgüvenli, esnek olmayan, kibirli, itaatsiz, sinirli, duygusuz, otoriter yapıda olmasıdır.

Güçlü kolerikler çevrelerini kontrol edebilecekleri ortamlarda çok başarılı olurlar. Duygusal açıdan çok esnek olmadıkları için müşteri veya personel sorunlarıyla Duygusal açıdan çok esnek olmadıkları için müşteri veya personel sorunlarıyla doğrudan ilgilenecekleri pozisyonlara getirilmemeleri daha doğru bir strateji olur. Ancak tamamlanması gereken bir iş olması durumunda sınırlı bir sürede çok başarılı olur.

AST KİŞİLİK TIPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

Barışçıl Soğukkanlılar:

Barışçıl soğukkanlıların güçlü yönleri; sakin, dengeli, esprili, düşünceli, güvenilir, uzlaşmacı, iyi idarecidir.

Barışçıl soğukkanlıların zayıf yanları ise; özensiz, değişikliklerden hoşlanmayan, harekete geçmesi zaman alan yapıda olmasıdır.

Barışçıl soğukkanlıların dengesi ve arabuluculuğu her işyeri için değerli özelliklerdir. Sevdikleri bir pozisyonda iseler son derece motive olurlar.

Baskı altında güçlü yanlarımız uç noktalara gider ve zayıflığa dönüşür. Astların kişilik yapılarının güçlü ve zayıf yanlarını bilmek onların organizasyon içerisinde sağlayacağı verimi artırır.

7.4. Eysenck Kişilik Tipleri

Eysenck, kişilikle ilgili 6 farklı kategoride kişilik farklılıklarını incelemiştir. Bu altı faktör şunlardır (Eysenck ve Wilson, 2000: 12):

İçedönüklük-dışadönüklük; Duygusal dengesizlik ve uyum; Dik başlılık-yumuşak başlılık; Espri anlayışı; Cinsellik ve Ortalama Cinsiyet; Sosyal ve siyasi tutumlar

İçe dönüklük ve dışa dönüklük açısından kişilik farklılıkları ele alındığında 7 alt faktör dikkate alınabilir (Özdevecioğlu, 2002:117; Eysenck ve Wilson, 2000: 55):

Etkinlik: Bu faktöre göre etkinlik, faaliyet anlamına gelmektedir. Yani etkin olan kişiler, genellikle hareketli ve enerjiktir. Bu kişiler yoğun işler ve spor dahil olmak üzere her çeşit etkinlikten zevk alırlar. Etkin olmayanlar ise, fiziksel açıdan hareketsiz, uyuşuk ve çabuk yorulma eğilimindedirler.

Sosyallik: Sosyal olan insanlar, arkadaşlık arayışı içindedirler. Parti, toplantı gibi sosyal birlikteliklerden hoşlanırlar ve insanlarla bir arada bulunmakta zorluk çekmezler. Genellikle toplum içinde mutlu ve rahattırlar. Sosyal olmayan kişiler ise bu özelliklerin tam tersi özelliklere sahiptir.

Riske girme: Riske girme eğilimindeki insanlar tehlikeli yaşamı severler ve olabilecek zararlı sonuçları pek dikkate almaksızın ödül arayışı içindedirler. Riske girmeyi sevmeyen insanlar ise, yaşamın heyecanını bir ölçüde feda etmek anlamına bile gelse iyi tanımayı, huzur ve güvenliği tercih ederler.

Ataklık: Atak kişiler, hemen eyleme geçme, acele, hatta sıklıkla yersiz karar verme eğilimleri vardır ve genellikle tasasızdırlar, değışkendirler ve ne yapacakları belli olmaz. Atak olmayan kişiler ise, karar almadan önce sorunları dikkatle ele alırlar, sistemli, düzenli, tedbirlidirler. Yaşamlarını önceden planlarlar.

Kendini ifade: Kendini ifade özelliği yüksek olan kişiler, duygusal olma, anlayışlı olma, uçarı olma ve duygularını açığa vurma eğilimindedirler. Kendini ifade özelliği zayıf olanlar ise kapalı, sakin, soğukkanlı ve ölçülüdürler. Genellikle düşünceleri ve duyguları kontrollüdür.

Ayrıntılı düşünme: Ayrıntılı düşünme yeteneği güçlü olanlar, düşüncelerle, soyutlamalarla, felsefi sorularla, tartışmalarla, varsayımlarla ve bilginin kendisi uğruna bilgi ile uğraşma eğilimindedirler. Ayrıntılı düşünme yeteneği zayıf olanlar ise, bir şey üzerinde düşünmektense onu yapmakla ilgilenirler ve fildişi kulede teori üretmeye katlanmazlar.

Sorumluluk: Sorumluluk özelliği güçlü olan kişilerin, vicdanlı, inanılır, ciddi, kendini zorlayacak bir ölçüde titiz olması ihtimali kuvvetlidir. Tersine özellikte olanların ise, gelişigüzel davranma, verdiği sözü geç yerine getirme, ne yapacağı kestirilememe ve belki de sosyal açıdan sorumluluk duygusu taşıyamama eğilimindedirler.

7.5. Enneagram Kişilik Tipleri:

Yunanca dokuz anlamına gelen ‘enne’ ve kişilik kelimesinin karşılığı olan ‘agram’ kelimelerinin biraraya gelmesiyle oluşturulan ‘Enneagram’ kelime anlamı olarak ‘dokuz kişilik tipi’ anlamına gelmektedir. Ego ve benlik gibi kavramları da içinde barındıran Enneagramın iki temel alanı; kendini anlamak ve sosyal ilişkilerimizi düzenlemek için başkalarını anlamaktır. Enneagram bilgisi, insanlara ilişkilerinin dinamiklerini doğru kurgulamaları ve kişinin kendisiyle, diğeriyle, dünyayla kurduğu iletişimin idealleştirilmesi noktasında büyük önem arz etmektedir. Bu bilgiyle kendi ve diğeri hakkında farkındalık sağlayan birey, sorunlu tavırlarının farkına vararak, işte mesai arkadaşlarıyla, sosyal hayattaki ilişkilerinde sorun çözmede başarılı olur. Somutlaştırırsak, bir yönetici, yönetiminde çalışan tüm personelin envanterini bilir. Böylece, iş sürecinde sorumluluk dağıtırken buna uygun davranır (Batı, 2016: 14-15)

Enneagram kişilik tipleri, bireyin kişiliğinde bulunan baskın nitelikleri, temel duyguları, yaşantısındaki motivasyon kaynaklarını, doğru ya da yanlış tutumları, iyi ya da kötü huyları ortaya koyarak yöneticinin karşısındaki kişiyi tanımada pek çok açıdan rehber olabilecektir.

Dokuz temel kişilik tipi, üç farklı merkeze dayanan kombinasyonlar şeklindedir. Dokuz tip içinde, üç tanesi zihin merkezli, üç tanesi duygu merkezli, üç tanesi fiziksel merkezlidir. Bu tipler şöyledir (Batı, 2016: 16):

Mükemmeliyetçi/reformcu (Reformer), yardımsever/şevkatli (Helper), başarı odaklı/ motivatör (Achiever), özgün/bireyci (indivüalist), araştırmacı/gözlemci (Investigator), sadık/sorgulayıcı (Loyalist), maceracı/istekli (Enthusiast), meydan okuyan/lider (Challenger), barış/uzlaştırıcı (Peacemaker)

Üç farklı merkezin konumu içerdiği kişilik tipleri, motivasyonları ve bakış açıları bağlamında şöyle gerçekleşmektedir (Batı, 2016: 34-35):

Duygusal merkezdekiler; yardımsever/şevkatli (tip2), başaran/motivatör (tip3), özgün/ bireyci (tip4)

Zihinsel merkezdekiler; araştırmacı/gözlemci (tip5), sadık/sorgulayıcı (tip6), maceracı/istekli (tip7)

Fiziksel merkezdekiler; meydan okuyan / lider (tip8), barışçı/uzlaştırıcı (tip9)

Enneagram kişilik tiplerinin iş ortamında yönetim becerisini etkileyen dikkat edilmesi gereken özellikleri şöyledir (Soysal, 2008: 14-16):

Mükemmeliyetçi/Reformcu (tip1)

Bu kişiler, detaycı, ilkeli, düzen arayan, mükemmeliyetçi, gelişimsel, yargısal, eleştirel, esnek olmayan, kuralcı, gerilimli yapıya sahiptirler. Bu özelliğe sahip kişilerin iş ortamında fikirlerine değer verildiğinin hissettirilmesi, onlara karşı adil ve saygılı olunması, hata yapıldığında zaman geçirmeden özür dilenmesi, gergin olduklarında endişelerini anlama konusunda hassas olunması konularına dikkat edilmelidir.

AST KİŞİLİK TIPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

Yardımsever/Şevkatli (tip2)

Bu kişiler, verici, ilgili, empatik, sempatik, iyi dinleyici, dost canlısı, şevkatli, sahiplenici, yönlendirici, duygusal, sitemkar, sahiplenici yapıdadır.

Diğer insanların yeteneklerine değer veren bu kişiler takım çalışmalarında etkin iletişim ağı oluşturmada etkin rol alabilirler. İnsan haklarına önem vermeyen iş ortamlarından ve kurallardan pek hoşlanmazlar. Hayır diyemeyen bu tipler diğer insanlarla ilgilenmeyi abartıp vakit kaybedebilirler. Bu kişilerin iş yerinde daha verimli çalışabilmeleri açısından, değer verildiklerinin farkına varılması sağlanmalı, özellikli olunmalı, eleştiri yapılacaksa nazik olunmalı ve iletişim konusundaki yeteneklerinden yararlanılmalıdır.

Başaran/Motivatör (tip3)

Bu kişilik tipine sahip olanlar, üretken, işkolik, hedef odaklı, imaj düşkünü, itibar meraklısı, rekabetçi, sonuç odaklı, iç motivasyonu yüksek, motive edici, hırslı yapıdadır. İnsanların beklentilerini karşılayabilecek nitelikte iş yaparlar ve başarı, statü ve saygınlık onlar için vazgeçilmezdir. Başkalarına ilham veren ve model alınabilecek yapıda olup işkolik olma ihtimalleri vardır ve statü kazanmak için aşırı hırs yaparlar. Bu kişilerin iş yerinde daha verimli çalışabilmeleri için dikkat edilmesi gerekenler, işlerini yaparken rahatsız etmemek, yaptıklarıyla ilgili geribildirim verirken gereksiz yargılama ve eleştiriden kaçınmak, ilgi gösterip onurlandırmak, üzerinde çalışılan proje konusunda bilgi vermek olarak sayılabilir.

Özgün/ Bireyci (tip4)

Bu kişiler, sanatçı özgün, yaratıcı, sıra dışı, bireyci, eşsiz, sezgisel, melankolik, hassas, karamsar, kıskanç yapıdadır. Kendi stillerini yansıtan özgün işler yapmayı seven bu tipler çalışma ortamına derinlik ve stil katarlar. İş yaparken kararsız olmalarına rağmen yaratıcı olamayan işlerde çalışmaktan ve eleştirilmekten pek hoşlanmazlar. Bu kişilerin iş yerinde daha verimli çalışabilmeleri için kendilerine anlamlar katabilen, önem ve değer veren iş ortamının oluşturulmasına önem verilmelidir.

Araştırmacı/Gözlemci (tip5)

Bu tip kişiliğe sahip bireyler, anlama, kavrama, bilgi, entellektüalite, objektiflik, uzmanlık sahibi, araştırmacı, gözlemci, analitik ve mesafeli yapıdadır.

Öğrenmeye istekli, araştırmaktan ve denemekten yorulmayan, projelerde bitiş zamanlarına ve kişilerle olan ilişkilere değil detaylara ve derinliğe önem verirler. Bu anlamda bu kişilerin iş yerinde daha verimli çalışabilmeleri açısından onların duygu ve düşüncelerini tartmaları konusunda süre vermek ve fazla meşgul etmemeye özen göstermek önemlidir.

Sadık/Sorgulayıcı (tip6)

Bu tip kişiliğe sahip olan bireyler, ihtiyat, sorumluluk sahibi, sistematik, sadık, grup odaklı, endişeli, gizemli, alıngan, savunmacı yapıdadır.

İş yerinde işlerin halledilmesine katkı sağlayan, güvenilir ve çalışkandırlar. Risk almayı sevmezler, fikir birliğine varmayı ve her şeyin belirli olduğu ortamlarda çalışmak isterler. Bu kişilerin iş yerinde daha verimli çalışabilmeleri için endişeli olduğu ortamlarda onları yargılama hatasına düşülmeden güven verici davranılmalıdır. İletişim kurarken doğrudan ve net ifadeler kullanarak onları dikkatlice dinlemeye özen göstermek önemlidir.

Maceracı/İstekli (tip7)

Bu kişiler, şevkli, arzulu, yenilikçi, deneyimci, maceracı, hazzı, doyumsuz, neşeli, harekete geçiren, iyimserdir.

Değişim, çeşitlilik ve yenilik bu kişilerin ilgisini çeken konular olup birçok alanla ilgilenen ve bilgi sahibi olan yapıya sahip insanlardır. Değerli amaçları gerçekleştiren üretken yapıdadır. Konudan konuya atladıkları için yarım kalmış birçok projeleri olabilir. Bu kişilerin iş yerinde daha verimli çalışabilmeleri için onların gürüşlerini dikkate alarak gereksiz müdahalelerde bulunmamak önemlidir.

Meydan okuyan / Lider (tip8)

Bu kişiler, baskın, iddialı, adil, güçlü, enerjisi yüksek, eylemci, dobra, korumacı, destekleyici, kinci, baskıcı, müdahalecidir.

Bu kişiler ne istediğini bilen ve bunu başarmak için ellerinden gelen her şeyi yapar ve her yola başvururlar. Başkalarının cesaret edemeyeceği kararlar vererek zor işleri başarılması gereken işler olarak gürürler. Bazen zorbalık yapabilirler. Bu kişilerin iş yerinde daha verimli çalışabilmeleri için onun güvenini kazanmak, onun hakkında dedikodu yapmaktan uzak durmak, abartıdan uzak bir şekilde yardımlarını taktir etmek önemlidir.

Barışçı/Uzlaştırıcı (tip9)

Bu kişiler uyumlu huzur arayan, dengeli, doğal, diyalog sahibi, sabırlı, kararsız, uzlaşmacı, hoşgürülü, inatçıdır.

Ekiplerindeki kişilere karşı pozitif tavırlı oldukları için gerginlik yaratmayan tiplerdir. En önemli dezavantajları tepkisizlikleridir. Grup içerisinde çatışmadan çok paylaşımı ve işbirliğini öne çıkarmaya çalışırlar. Bu anlamda bu kişilerin iş yerindeki verimini arttırmak için çok fazla beklenti içerisinde olmadan işlerini rahat yapabilmeleri için süre vermek, baskıcı olmamak, çatışmaya girmemek ve sakin olmak önemlidir.

7.6. Myers-Briggs Modeli'ne Göre Kişilik Tipleri:

Kendi modeli üzerinden geliştirilen Myers-Briggs Modeli oldukça yaygın olarak kullanılan bir kişilik modelidir. Myers-Briggs Kişilik Modeli genel hatlarıyla 4 ana sorudan güç alır (Carmo vd., 2006: 7-9; Hulme, 1996: 58) Bunlar: Enerjinizi yönlendirdiğiniz ilk kaynak neresi olur? Dışa dönük, içe dönük; Bilgiyi ne şekilde işlemeyi tercih edersiniz? Duyumsal "olasılıklar", sezgisel "gerçekler"; Kararlarınızı nasıl almayı tercih edersiniz? Düşünce odaklı, his odaklı; Hayatınızı nasıl düzenlemeyi tercih edersiniz? Yargılayıcı, algısal. Myers-Briggs Modelinde dört sorunun yanıtı olan bu sekiz öğe birbirleriyle eşleştirilerek 16 adet kişilik özelliği belirlenir (Myers ve McCaulley, 1985; Soysal, 2008: 16).

Diğer bir ifadeyle, Myers-Briggs kişilik tipleri esasında Jung'ın dünyayı objektif ve sübjektif olarak ayıran dışadönüklük ve içedönüklük ayırımına ek olarak, kişinin dünya ile ilişki kurmayı; düşünme ve hissin rasyonel (veya yargısal) fonksiyonları veya duyum ve sezginin rasyonel olmayan (veya algısal) fonksiyonları biçiminde ayırması varsayımına dayanmaktadır. Buna göre kişilerin; enerjisinin kaynağına göre içedönük/dışadönük, bilgi toplamasına göre sezgisel/duyumsal, karar vermesine göre hissel/düşünsel ve kişisel yaşamına göre algısal/yargısal olarak öncelikleri bulunmaktadır (etin ve Basım, 2013: 115-116).

AST KİŞİLİK TIPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

Bu kişilik tiplerini şöyle tanımlayabiliriz (Robbins ve Judge, 2013: 137):

Dışadönük bireyler sempatik, sosyal, kendini ifade edebilen; içedönükler sessiz ve utangaçtırlar. Algısal tipler pratik, günlük işler ve düzeni tercih ederler. Detaylar üzerinde yoğunlaşırlar. Sezgiseller bilinç dışı süreçlere itimat ederler ve 'büyük resme' bakarlar. Düşünen tipler problemlerle ilgilenirken düşünce ve mantığı kullanırlar. Hisseden tipler ise kişisel değerlerine ve duygularına itimat ederler. Yargılayan tipler dünyalarının düzenli ve yapılandırılmış olmasını tercih eder ve kontrol isterler. Kabul eden tipler esnek ve içlerinden geldiği gibi davranırlar.

Bu sınıflandırmalar, her bir kişinin dört çiftin her birindeki maddelerle tanımlanması ile toplam on altı kişilik tipini tanımlar.

Dünyada en çok kullanılan kişilik değerlendirme aracı olan Myers-Briggs tipi gösterge öz farkındalığı arttıran ve kariyer rehberliği sağlayan değerli bir araçtır.

Bu dört çift temel kişilik özelliğinin değişik şekillerdeki kombinasyonu sonucunda ortaya çıkan 16 değişik Myers-Briggs Kişilik Tiplerini ve özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

Duygusal (S), Sezgisel (N), Düşünen (T), Hisseden (F), içedönükler (İ), Dışadönükler (E) Yargılayıcı (J), Algılayıcı (P) olmak üzere,

İSTJ: Sakin, ciddi bağımlı, pragmatiktir. Geleneklere ve sadakate değer verir. Sorumluluk duygusu yüksektir.

İSFJ: Sakin, arkadaş canlısı, sorumluluk duygusuna sahip, detaycı, naziktir. Düzen ve uyum yaratma peşindedir. Yüksek görev anlayışına sahiptir.

İNFJ: Fikirlerde kapsam ve anlamı araştırır. Firma değerlerine bağlıdır. Vizyon uygulamasında kararlıdır. Düzenlidir. Hep işine odaklanır, diğer çalışanlar için bir rol-modelidir.

İNTJ: Orijinal fikirlere sahiptir. Fikirlerini uygulama için motivasyonu vardır. Şüpheli, bağımsız ve mükemmeliyetçidir. Kendini geliştirmek için yüksek hedefler koyar. Bağımsızlığı sever.

İSTP: Toleranslı ve esnektir. Sebep ve sonuç ilişkisi kurar. Etkinliğe değer verir. Pragmatiktir. Her yeniliği ilk denemeye hazırdır.

İSFP: Sakin, arkadaş canlısı ve hassastır. Mahremiyete önem verir. Anlaşmazlıkları ve çatışmaları sevmez. Her şeyi gözlemler, ancak paylaşmayı sevmez.

İNFP: İdealisttir. Kendi değerlerine bağlıdır. İnsanları anlamaya uğraşır ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardım eder. Gönüllü işler yapar.

İNTP: Mantıklı izahat ister. Sosyal etkileşimler konusunda teorik ve soyut yaklaşır. Şüpheli, analitik ve bazen eleştiriseldir. Problem çözmeyi sever.

ESTP: Esnek ve tolerans sahibidir. Şimdi ve buradayım düşüncesi hakimdir. Yaparak öğrenir. İlticalen iş yapar.

ESFP: Sempatik ve arkadaş canlısıdır. Başkalarıyla çalışmayı sever. İçten davranır. Yeni bir becerisini başkalarıyla deneyerek öğrenir. Cömerttir.

ENFP: Hevesli ve hayalperesttir. Sürekli onay ister. Konuşkan ve gelişime açıktır. İyimserdir. Onun için hayatta her zaman bir fırsat daha vardır.

ENTP: abuk, dahi ve motive edicidir. Kavramsal olanakları oluşturmada ve stratejik analiz etmede eviktir. Rutin işlerden sıkılır. İcat sever. Her glgn arkasından yenisini ister.

ESTJ: Pratik, gerçekçi ve kararlıdır. Etkili sonuçlar almaya odaklıdır. Planları uygulamada zorlayıcıdır. Sürekli çalışır, yılmaz.

ESFJ: Sıcakkanlı ve işbirlikidir. Kim olduğu için veya yaptığı katkılar için teşekkür bekler, uyumludur.

ENFJ: Sıcaktır. Hazırcevaptır. Sorumluluk duygusuna sahiptir. Başkalarının ihtiyaını düşünür. Sosyal ve kolaylaştırıcıdır. İham verici liderlik tarzı vardır. İkna kabiliyeti yüksektir.

ENTJ: Arkadaşça yaklaşır. Kararlıdır. Liderliği sever. Uzun vadeli planları ve hedef belirlemeyi sever. Fikirlerini ifade etmekte ısrarcıdır, yönlendirme yapar.

8. ASTLARIN PERFORMANSINI YÖNETMEK

Yöneticilerin astları yönetme becerileri, astların performanslarını değerlendirmekten, performansı ödül ve ceza ile ilişkilendirmeye kadar geniş bir yelpazede kendini gösteriyordu. Yönetim becerisinde, astların farklılıklarını kabullenmek ve bu farklılıklara göre davranmak, problemlili çalışanı yönetmek, görev/yetki dağıtımı ve denetim yer almaktadır. Özellikle yöneticiler, astlarıyla olan günlük ilişkileri sırasında karşılaştıkları problemlere tanı koyabilmek amacıyla kişisel haritalar çıkarmayı ve bu problemleri ozmelerine yarayacak kurallar belirlemeyi önemsemektedirler. Gerek analiz gerekse de uygulama alanlarında hem bilgilerini hem de becerilerini geliştirmelidirler. Özellikle analiz konusunda uygulamaya göre daha fazla yol almaları ve astlarının birbirinden ne kadar farklı olduğunu gördükçe analiz çalışmalarının ne kadar karmaşık bir süreç olduğunu saptamalarıyla bu farklılıkları yönetmenin ilk adımının kilit nitelikteki farklılıkların saptanması olduğunu anlamışlardır.

Yöneticilerin bu farklılıkları yönetmesi ve uygulamanın zorlukları onları paradoks yönetme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır. Astlara adil bir Şekilde ama birey gibi davranmak; astları yaptıkları içten sorumlu tutmak ama hata ve kusurlarına hoşgörü göstermek; kontrolü elden bırakmamak ama özerklik tanımak gibi üç ayrı durumdan oluşan olumsuzlukları dengelemek, yöneticilerin temel becerilerini oluştururken görev dağıtımı konusundaki gayretleri de bu beceriler arasında bulunmaktadır. Etkin yöneticilerin tutarlı davranacağı varsayımından hareketle çok yönlü bir kişiliğe sahip olmaları ve davranışlarını özgül durumlarda oraya çıkan taleplere uyumlandırma becerisine sahip olmaları beklenmektedir (Hill, 2008: 162-163).

Kısacası birçok bireysel ve örgütsel süreçle ilişkili olduğu tespit edilen kişiliğin örgütsel ve bireysel performans açısından önemli bir konu olduğu aşıkrdır. Bu bakımdan kişilik konusu, sadece işe alım sürecinde değil, rgt ilgilendiren diğer alanlarda da ele alınması ve üzerinde bilimsel çalışmalar yapılması gereken bir alandır (Yıldız ve zsoy, 2013: 10).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim alanında liderlikle ilgili yapılan çalışmalar son yıllarda büyük ivme kazanmışken örgüt ortamında örgütsel başarı için uygulanan yönetim modelleri konusu da farklı bir boyut kazanmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulan teorilerin hiç birisi tek başına herkes tarafından kabul görmemiş ancak farklı örgüt tasarımlarının oluşmasında büyük önem arz etmiştir.

Bu örgüt tasarımlarının oluşmasına ilişkin faktörler, değişen çevre koşulları, duruma ilişkin yönetim yaklaşımları, kullanılan teknoloji ve bunun etkileri, iş görenlerin (astların) kişilik yapıları gibi geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Bu faktörler içerisinde kişilik tipleri ve bunun her birey için farklılık arz etmesi ve liderlerin bu farklılık karşısında birbirlerinden farklı tutumları yönetim bilimleri bağlamında farklı yaklaşımları da beraberinde getirmektedir.

Etkili olmak isteyen lider yönetici astlarının kişilik tiplerini dikkate alarak onların amaçları, yetenekleri ve deneyimlerini göz önünde bulundurarak uygun liderlik modelini benimsemelidir. Bütün bu değişkenler, yönetim modellerini belirlemede büyük önem arz eder.

Astların sorumluluktan kaçan, gerekli eğitim ve beceri eksikliği durumunda, hedefe yönelik standartlara dayalı olarak sonuçları sürekli kontrol etmesi lider yöneticinin 'otoriter liderlik' yaklaşımını benimsemesine ve görev odaklı davranışlara ağırlık vermesine ihtiyaç varken, ekip üyelerinin bilgi ve deneyim sahibi olduğu, astların kararlara etkin olarak katılmaya gönüllü olduğu bir örgüt yapısında lider yöneticinin tercihi demokratik liderlik olabilir ve ilişki odaklı yönetim tarzı benimsenebilir.

Örgüt amaçları değiştikçe, liderlik tarzında da değişiklik yapmak gerekecektir. Örgütün hedeflerine ulaşmasında özellikle kişilik faktörü davranış ve yönetim performansını diğer faktörlerden daha fazla etkilemektedir. Özellikle örgüt içerisinde sorumluluk bilinci gelişmiş, uyumlu, takım çalışmalarına uygun, iş arkadaşları ile iyi iletişim kurabilen ve onları motive edebilen, güvenilir bireyler örgüt etkinliğini, verimliliğini ve performansını önemli ölçüde olumlu yönde etkilerken, olumsuz kişilik özelliklerine sahip yapıdaki uyumsuz ve karamsar bireyler iş yerindeki ahengi olumsuz yönde etkileyecek, çatışma ve doyumsuz iş ortamı yaratacak, bu da örgüt performansının düşmesine neden olacaktır. Daha yüksek verimin hedeflendiği örgüt ortamlarında lider yöneticinin astlarını iyi tanıması, onların performanslarını yansıtabilecekleri doğru işlerde değerlendirilmeleri, astın ödül-ceza ile denetim odağının algılanış şeklini iyi analiz etmesi önemlidir. Örgütsel ortamlarda içten denetimli bireylerin dıştan denetimli bireylere oranla daha farklı yönetim pozisyonlarında değerlendirilmeleri, yöneticilerin karar verme aşamasında etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalarda denetim odağı ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu bilginin işe alım ve terfi aşamasında da pozisyonun gerektirdiği niteliklerden hareketle değerlendirilmesi, örgüt ortamında insan kaynağını doğru kullanabilmek açısından önemli olabilecektir.

Farklı kişilik tiplerinin örgütün amaçları doğrultusunda aynı hedefe yönlendirebilen en iyi ve en etkili liderler, farklı liderlik tarzlarında ustalaşarak bu tarzlar arasında kolayca geçiş yapabilen ve birkaç tarzı birlikte beceri ile kullanabilenlerdir. Farklı liderlik tarzları örgütteki ilişkileri geliştirir, ortamı zenginleştirir, çalışanların motivasyonunu, performansını ve örgüt bağlılığını doğrudan etkiler. Çalışanların yanı sıra örgütün üretkenliği, yaratıcılığı, karlılığı, büyümesi ve kalıcılığı liderlik tarzından etkilenir.

KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, 1. Basım, Ankara.
- AKTAN, C. C. (1997). Değişim ve Yeni Global Yönetim, Mess Yayınları.
- ATKINSON, J. W. (1987). Strength of Motivation And Efficiency of Performance. In JW Atkinson & J.O. Raynor (Eds), Motivation and Achievement (pp.11742). New York: Winston.
- AYTAÇ, S. (2004). İnsanı Anlama Çabası-Psikolojiye Giriş, Ezgi Kitabevi, 2. Basım, Bursa, 2004.
- AYTAÇ, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğın Önemi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 1 Sıra: 1 / No: 96.
- BALTAŞ, A. (2015). Türk Kültüründe Yönetmek, Remzi Kitabevi, 8. Basım, İstanbul.
- BARRETT, R. (2017). Değer Odaklı Kurumlar Özgür Çalışanlar Karlı Şirketler, Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık, 1. Basım, İstanbul.
- BUCKINGHAM & COFFMAN. (2015). Önce Bütün Kuralları Yıkın-Dünyanın En Önemli Yöneticileri Neleri Farklı Yapıyor?, Remzi Kitabevi, 7. Basım, İstanbul.
- CAN, E. v.d. (2013). Günümüz İşletmelerinin Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, Mart.
- CARMO, L, GOMES, A., PEREIRA, F., AND MENDES, A. (2006). “Learning Styles and Problem Solving Strategies”, 3rd E-Learning Conference, Coimbra, Portugal, 7-8 September.
- ÇETİN, F. ve BASIM, H. N. (2015). “Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler”, İçinde: Der. Sıgı, Ü. ve Gürbüz, S. Örgütsel Davranış. İstanbul, Beta Yayınları, 94-135.
- DANGAÇ, G. (2007). İş Hayatında Farklı Kişilikler. <http://www.kouemk.com>.
- DEMİR, C. (2012). “Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- DURNA, U. (2005). “A Tipi ve B Tipi kişilik Yapıları ve Bu kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1.
- ELLINGSON, J. E., SACKETT P. R., VE CONNELLY, B. S. (2007). Personality Assessment Across Selection and Development Contexts: Insights into Response Distortion. Journal of Applied Psychology.
- ERDOĞAN, İ. (1987). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3456, İstanbul.
- EYSENCK, H.J. VE WILSON, G. (2000). Kişiliğınızı Tanıyın, 4.B., (Çev: Erol Erduran), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GÜNEY, S. (2009). Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HILL, L. A. (2008). Yöneticiliğe Giden Yol, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

AST KİŞİLİK TIPLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİSİ

HIRSH, S. K. & KUMMEROW, J.M. (1990). Introduction to Type in Organizations, 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

HOGAN, R. (2009). Kişilik ve Kurumların Kaderi, Remzi Kitabevi, 2. Basım.

<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/farkindalik.htm>

HULME R. D. (1996). "Use of Decision Models in A Diverse Learning Environment", The Cal Ponama Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 9, Fall.

JONES, G. & GEORGE, J.M. (2007). Understanding and Managing Organizational Behavior, 6th Ed., Prentice Hall.

KILIÇ, R. ve BOZKAYA, E. (2014). "Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2014/2, Sayı:20.

KILINÇ, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II)- Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, O. 25, S: 2/Kasım 1996, s.67-108.

KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, 12. Baskı, İstanbul.

KORKMAZ M. (2006). 'Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 46, ss: 199-226.

LEE, F.H. & WU, W. Y. (2011). The Relationships Between Person-Organization Fit, Psychological Climate Adjustment, Personality Traits, and Innovative Climate: Evidence From Taiwanese Hightech Expatriate Managers in Asian Countries. African Journal of Business Management. 5.15, p. 6415-6428.

LITTAUER F. & LITTAUER M. (2008). Kişilik Bulmacası, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

MORGESON, F. P., REIDER, M. H., VE CAMPION, M. A. (2005). Selecting Individuals in Team Settings: The Importance of Social Skills, Personality Characteristics, and Teamwork Knowledge. Personnel Psychology. 58.3, 583-611.

MYERS, I.B. & McCAULLEY, M.H. (1985). Manual: A Guide to the Development and Use of the Myres-Briggs Type Indicator. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

ÖZDEVECİOĞLU, 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, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002, ss. 115-134.

ÖZDEVECİOĞLU, M., KANIGÜR, S. (2009). 'Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri', KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009.

ÖZKALP, E. vd. (2013). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, 2. Baskı, Eskişehir. Parikh, M. ve Gupta R. (2010). Organizational Behavior. Tata McGraw-Hill.

RALPH, D. (1951). The Fundamentals of Top Management, Harper and Row Publishers, Newyork.

REITZ, H. J. (1977). Behavior in Organizations, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.

ROBBİNS, S. P. ve Judge T. A. (2013). Örgütsel Davranış 14. Basımdan Çeviri., Ed.İnci. Erdem, Nobel Yayıncılık.

ROBBİNS, S. P., & COUNTER, M. (2002). Management, Pearson Education, 7. Edition.
Rosen, R. H. (1998). İnsan yönetimi, Mess yayın no: 260, İstanbul.

ROTHMANN, S. & COETZER, E.P. (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. SA Journal of Industrial Psychology. 29.1, 68-74.

SITKIN, S.B., and PABLO, A.L. (1992). Reconceptualizing The Determinants of Risk Behavior. Academy of Management Review, 17(1), p.11.

SALTÜRK M. (2008). Yönetim Başarısı ve Kişilik, Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

SARGUT, S. (2015). Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Basım, İstanbul.

SOYSAL, A. (2008). “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, Çimento İşveren Dergisi, Ocak Sayısı, 4-19.

STRANG, S.E., KUHNERT, K.W. (2009). “Personality and Leadership Developmental Levels as Predictors of Leader Performance”, The Leadership Quarterly 20 (2009), 421–433. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.009>

TOTAN, T., AYSAN, F., VE BEKTAŞ, M. (2010). Prospective Teachers’ Temperament, Character, and Personality Traits, İnönü University Journal Of The Faculty of Education. 11.2, 19-43.

WATSON, C., M. (1983). Leadership, Management and the seven keys, The McKinsey Quarterly, Autumn.

WHITWORTH, Bobbie S. (2008). “Is There A Relationship Between Personality Type And Preferred Conflict-Handling Styles? An Exploratory Study of Registered Nurses In Southern Mississippi”, Journal of Nursing Management, Vol.:16, Issue: 8.

YILDIZ, G. ve ÖZSOY, E. (2013). “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, ss. 112.

ZEL U. (2006). Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ankara.