

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ



Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Stephen P. ROBBINS
Timothy A. JUDGE

PEARSON

nobel

Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci ERDEM

14. Basımdan Çeviri

BÖLÜM-5

KİŞİLİK VE DEĞERLER



ÖĞRENME HEDEFLERİ

Bu bölümü okuduktan sonra,

- 1 Kişiliği tanımlamayı, nasıl ölçüldüğünü ifade edebilmeli ve bir bireyin kişiliğini belirleyen etkenleri açıklayabilmeli,
- 2 Myers-Briggs Tipi Gösterge kişilik çerçevesini açıklamayı ve güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebilmeli,
- 3 Büyük Beş kişilik modelindeki ana kişilik özelliklerini tanımlayabilmeli,
- 4 Büyük Beş kişilik özelliklerinin çalışma ortamındaki davranışlar hakkında nasıl öngörülerde bulunduğunu gösterebilmeli,
- 5 ÖD'e ilgili olan diğer kişilik özelliklerini tanımlayabilmeli,
- 6 Değerleri tanımlamayı, değerlerin önemini göstermeyi, nihai ve ara değerleri mukayese edebilmeli,
- 7 Değerlerde nesil farklılıklarını karşılaştırabilmeli ve günümüz iş gücünün baskın değerlerini tanımlayabilmeli,
- 8 Hofstede'nin ulusal kültürün beş değer boyutunu tanımlamayı öğrenebilmelisiniz.

Kişilik ve Değerler

*Başarısızlık korkusu ile güdülenmekteyim.
Bu benim için güçlü bir motivasyon aracıdır.*

—Dennis Manning, Guardian Life Sigorta Şirketi CEO'su

Kişilik

- **Kişilik nedir?**
- **Kişilik:** *Bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamı.*

Kişilik nedir?

Kişilik

- “Çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen ruhsal ve fiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik yapı.” (Gordon Allport, 1937)



Kişilik nedir?

Kişilik bir bireyi diğer bireylerden ayıran genel niteliklerin tümüne denir.

- **Yörükoğlu (1986) kişiliği, insanın duygu tutum ve davranışlarının örgütlenmiş, kalıplaşmış, alışkanlık haline gelmiş bütünü şeklinde tanımlar.**



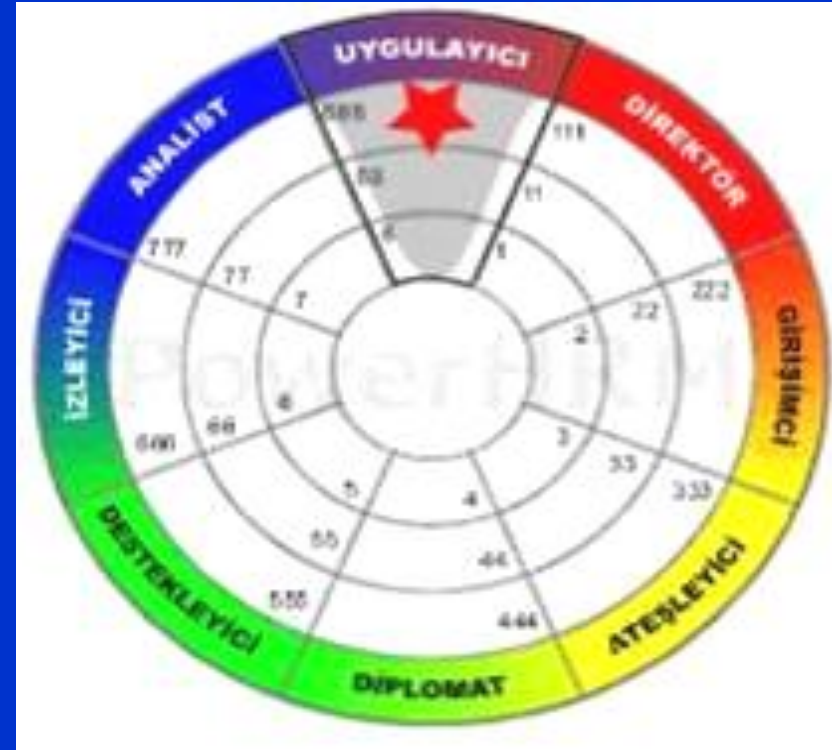
Kişilik nedir?

- Başka bir tanıma göre kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimidir (Cüceloğlu,1993: 404).



Kişiliğin Ölçümü

- Araştırmalar **kişilik testlerinin** işe almada yöneticilerin **bir iş için en uygun kimin olduğunu tahmin etmede** faydalı olduğunu göstermektedir.



DISC Kişilik Testi

- **Kişiliğin Ölçümü**

- Kişiliğin ölçülmesinde en çok kullanılan yöntem bireylerin örneğin “Gelecek hakkında çok endişelenirim.” gibi sorulara verdikleri yanıtlarla bir grup etmen üzerinden kendi kendilerini değerlendirdikleri **öz-değerlendirme anketleridir.**

- **Kişiliğin Ölçümü**
- **Öz-değerlendirme ve gözlemci-değerlendirme anketleri** arasındaki korelasyon yüksek olmasına (arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olmasına) **rağmen araştırmalar gözlemci-değerlendirme anketlerinin iş başarısı üzerine daha iyi bir tahmin aracı olduğunu göstermektedir.**

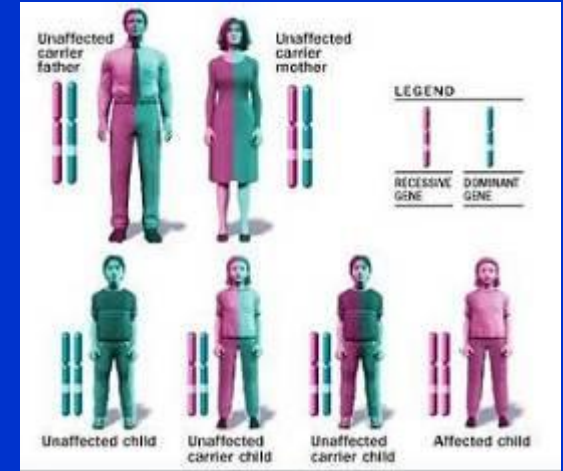
- **Kişiliği Belirleyen Faktörler**
- **Kişiliğin hem kalıtsal hem de çevresel etkenlerin bir sonucu olduğu görünmektedir. Ancak araştırmaların, kalıtımın çevrenin üzerinde öneme sahip olduğu fikrini savunmaya eğilimli olması sizi şaşırtabilir.**

- **Kişiliği Belirleyen Faktörler**

- **Kalıtım:** *Ana rahmine düşüş sırasında belirlenen etkenler; bir kişinin biyolojik, fizyolojik ve doğasında olan psikolojik yaratılışı.*
- **Kişilik Özellikleri:** *Bir bireyin davranışını tanımlayan sürekli özellikler.*

Kişiliği Belirleyen Faktörler

- Araştırmalar, **kalıtımın çevreden** daha etkili olduğunu savunma eğilimindedir.
- Fiziksel duruş, yüz güzelliği, cinsiyet, huy, kas yapısı, refleksler, güç seviyesi, biyolojik ritim gibi “biyolojik – fizyolojik ve doğal psikolojik” özelliklerimizin çoğunu **ebeveynlerimizden** aldığımız değerlendirilmektedir.



Kişiliği Belirleyen Faktörler

- İkizler üzerinde yapılan araştırmalardan ilginç sonuçlar elde edilmiştir.
- Ayrı ailede yetişen ikizlerin aynı ailede yetişen normal kardeşlerden **daha fazla ortak kişilik özelliğine** sahip olduğu belirlenmiştir.
-

Ayrı yetiştirilen ikizlerle yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre **kalıtım kişiliği belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.**

Minnesota Üniversitesi araştırma projesi yönetici yardımcısı

Dr. Nancy Segal bu resimde **doğumda ayrılmış, farklı aile ortamlarında yetiştirilmiş** ve 39 yıl sonra tekrar bir araya getirilmiş ikizlerle birlikte görünmektedir.



Kişiliği Belirleyen Faktörler

39 yıl önce ayrılmış ve farklı şehirlerde yetişen ikizlerin,

- Aynı model ve aynı renk arabaya bindikleri,
- Aynı sigaradan aynı yoğunlukta içtikleri,
- Aynı bölgede yaz tatilini geçirmeyi sevdikleri,
- Köpeklerine aynı ismi verdikleri tespit edilmiştir.

Kişilik Unsurları

- Kişilik çok yönlü bir olgudur ve **Karakter**, **Mizaç** ve **Yetenek** unsurları ile yakın ilişkilidir.



Kişilik Unsurları

- **Karakter:** Kişiliğin ahlaki boyutu, iskeleti; bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerdir: iyi huyluluk, dürüstlük, alınganlık, çekingenlik vs gibi.



Kişilik Unsurları



Mizaç: Huy, kişiliğin duygusal yönü, Kişiliğin kalıtımsal yönü, kişiliği şekillendiren düşüncelerin ve davranışların genel eğilimidir. Tez canlılık, sıcakkanlılık, karizma, vs...

Kişilik Unsurları

- **Yetenek:** Belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme vs. gibi kişiye özgü zihinsel ve bedensel özelliklerdir.



Kişilik Unsurları

- **Bedensel yetenekler** yaşa ve deneyime bağlıyken, **zihinsel yetenekler** kalıtsal ve öğrenmeye gereksinim duyar
- Zihinsel yetenek (öğrenme) ile zeka arasındaki ilişki nedeniyle **kişilikle zeka arasında ilişki vardır.**

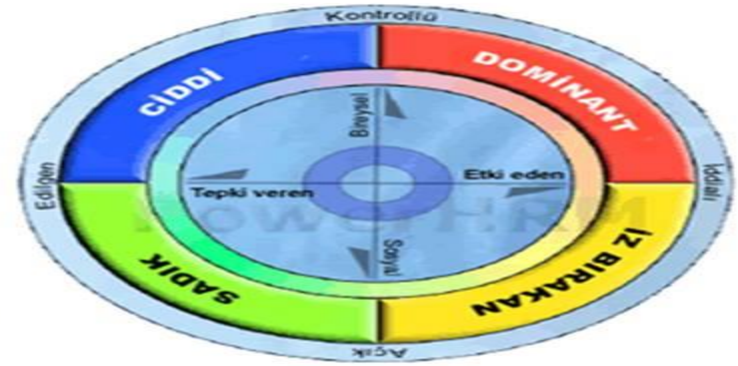
Kişiliğin Temel Özellikleri

- ✓ Bazı davranışların toplamıdır.
- ✓ Özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- ✓ Bireysel dengenin ürünüdür.
- ✓ Davranış ve tutumlara yön verir.
- ✓ Belirli zaman sürecinde davranışların bütünleşmesinden oluşur.

Kişilik Tanımlama Modelleri

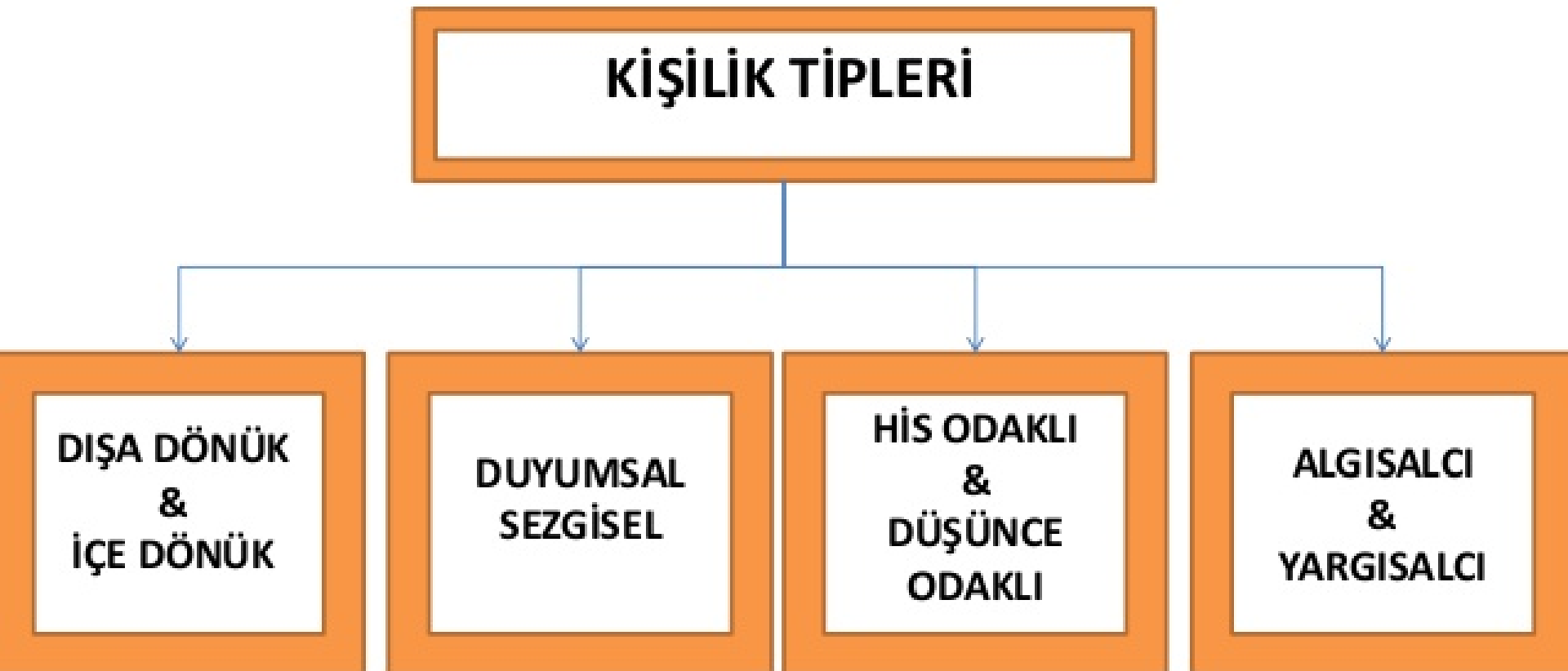
Myers-Briggs Tipi Gösterge

100 soruluk bir testten oluşan, dünyanın en çok kullanılan kişilik değerlendirme aracıdır. Apple, Citygroup, GE, 3M, ABD Ordusu gibi şirket ve kurumlarda işe alınacak adaylara halen uygulanmaktadır.



MYERS-BRIGGS Kişilik Tipleri

- Kişilik tipleri ve düşünme stillerini belirlemek için 4 farklı ölçüt kullandılar. Bunlar;



ALGISAL

İÇE DÖNÜK KİŞİLİK

YARGISAL

DUYGUSAL

DUYUSAL

SEZGİSEL

DÜŞÜNSEL

DÜŞÜNSEL

DUYGUSAL

DUYUSAL

SEZGİSEL

YARGISAL

DIŞA DÖNÜK KİŞİLİK

ALGISAL

KİŞİLİK
ANALİZİ



Kişilik Tanımlama Modelleri

Myers-Briggs Tipi Gösterge

- **Dışa dönük (D) – İçe dönük (İ):**
Sempatik, sosyal ve kendini ifade edebilen - sessiz ve utangaç.
- **Algısal (A) – Sezgisel (S) :**
Pratik, düzenli ve detaycı - Bilinç dışı süreçlere güvenen ve büyük resme bakabilen.
- **Düşünen (Ü) – Hisseden (H):**
Problem çözmede düşünce ve mantığı kullanan - Kişisel değerlere ve duygulara güvenen.
- **Yargılayan (Y) – Kabul Eden (K) :**
Düzenli, yapılandırılmış ve kontrollü bir çevreyi tercih eden -esnek ve içinden geldiği gibi olmayı tercih eden.

Meyers ve Briggs Testi

- Meyers-Briggs Testi 4 karakteristik özelliği birbirine bağlayan toplam 16 kişilik tipini tanımlar. Örneğin:

İSÜY (İçedönük-Sezgisel-Düşünen-Yargılayan)
'ler: Vizyon sahibidirler, orijinal zekaları vardır, kendi fikirleri ve amaçları için kuvvetli güdülerini bulundur, şüpheci, eleştirel, bağımsız, kararlı ve inatçıdır.

MBTI® Kişilik Tipi Dikotomileri

Enerjimizi nereden alırsınız? E - I	E - Dışsal (dışa dönük) Dış dünyadan enerji alırlar. Önce konuşup sonra düşünürler. Konuşup tartışarak daha iyi öğrenirler. Eylem odaklıdırlar. İşte ve özel yaşamlarında inisiyatif almaya hazırdırlar.	I - İçsel (İçe Dönük) İç dünyalarından enerji alırlar. Önce düşünüp sonra konuşurlar. İçsel zihinsel süreçlerle daha iyi öğrenirler. Düşünce odaklıdırlar. Sadece kendileri için önemli olan konularda inisiyatif alırlar.
Dünyayı nasıl algılıyoruz? S - N	S - Duyusal Gerçek ve somut konuları severler. Spesifik olanları gözler ve hatırlarlar. Şuanda neler olduğuna odaklıdırlar. Özellikle pratik gerçekliğe önem verirler. Dikkatli karar verirler. Teorileri pratikte uygulama yaparak anlarlar. Deneyime güvenirler.	N - Sezgisel Kuramsal ve soyut konuları severler. Yaratıcıdırlar. Global bakarlar, bütünün içindeki parçalar arası ilişkilere önem verirler. Gelecekteki olasılıklara odaklıdırlar. Hızlı karar verirler. Önce teorileri anlamak sonra uygulamak isterler. Sezgiye güvenirler.
Nasıl karar veriyoruz? T - F	T - Düşünsel Her seçimin mantıksal sonuçlarını düşünerek karar verirler. Objektif davranır ve koşulları analiz ederler. Sebep sonuç ilişkisine dayalı mantık kullanırlar. Onlara göre adil olmak herkese eşit davranmaktır.	F - Duygusal Kendileri ve çevresindekiler için neyin önemli olduğuna ve ortak değerlere göre karar verirler. Çevrelerindeki insanlarla empati kurar ve herkesi memnun etmeye çalışırlar. Onlara göre adil olmak herkese birey olarak davranmaktır.
Yaşamımızı nasıl düzenliyoruz? J - P	J - Yargılayıcı Planlamacıdırlar, belirsizlikleri sevmezler. Yaşamı planlara uygun olarak yönetmek isterler. Sistematik ve metodiktirler. Son dakika değişikliklerinden hoşlanmazlar. Sonuç odaklıdırlar.	P - Algılayıcı Esnek ve spontanedirler. Yaşamı kontrol etmek değil deneyimlemek ve anlamak isterler. Detaylı planları ve kararları sınırlayıcı bulurlar. Değişime açıktırlar ve hemen adaptasyon gösterirler. Süreç odaklıdırlar.

Meyers ve Briggs Testi

- Meyers-Briggs Skoru yaygın olarak kullanılmakla beraber **geçerliliği** zayıftır. Öz-farkındalığı artırmak veya kariyer rehberliği sağlamak için değerli bir araç olabilir ancak, sonuçları iş performansını belirlemede yetersiz olduğundan iş adaylarının seçim aşamasında kullanılması tavsiye edilmemektedir.

Büyük 5 Kişilik Modeli

Dışadönüklük

İlişkilerdeki rahatlık seviyesidir. Dışadönükler girişken, kendini ifade edebilen ve sosyal kişilerdir. İçedönükler çekingen, korkak ve sessizdirler

Uyumluluk

Başkalarına uyma eğilimine işaret eder. Yüksek uyumluluğa sahip bireyler— iş birlikçi, sıcakkanlı ve güvenilirdirler. Düşük uyumluluğa sahip insanlar — soğuk (mesafeli), uyumsuz ve muhalif yapıdadırlar.

Sorumluluk

Güvenilirliğin ölçüsüdür. Sorumlu bireyler öz-disiplinli, düzenli, güvenilir ve azimlidir. Bu bölümde düşük sonuç elde edenler kolaylıkla dikkati dağılan, düzensiz ve güvenilmez kişilerdir.

Duygusal Kararlılık

Bir bireyin gerilime dayanabilme yeteneğiyle ilgilidir. Duygusal kararlılık sahibi bireyler sakin, kendine güvenen ve güvenilir kişilik sergilemeye meyilliyken, düşük puan alanlar sinirli, endişeli, karamsar ve güvensiz hissetmeye meyillidirler.

Deneyime Açıklık

Yeniliğe ilgi ve yenilikleri benimseme ile ilgilidir. Bu tür bireyler yaratıcı, meraklı ve sanatsal olarak duyarlıdır. Diğer uçtaki bireyler ise gelenekselci, statükocu, kendilerini alıştıkları şekilde rahat hisseden bireylerdir.

PepsiCo üst düzey yöneticisi Indra Nooyl Büyük Beş modelinin tüm kişilik boyutlarında yüksek puan almıştır.

Kendisi sosyal,
uyumlu, sorumlu,
duygusal olarak
kararlı ve deneyimlere
açık olarak
nitelendirilmiştir.



Büyük Beş Kişilik Özellikleri Modelinin ÖD'yi Etkileme Ölçütü

BÜYÜK BEŞ ÖZELLİKLER

NEDEN İLGİLİ?

NEYİ ETKİLİYOR?

Duygusal Kararlılık

- Daha az olumsuz düşünme ve daha az sayıda olumsuz duygu
- Daha az aşırı tetikte bulunma hali

- Daha yüksek iş ve yaşam tatmini
- Daha az düzeyde stres

Dışadönüklük

- Daha iyi kişiler arası iletişim becerileri
- Daha fazla sosyal baskınlık hâli
- Daha fazla kendini duygusal ifade etme durumu

- Daha yüksek performans*
- Geliştirilmiş liderlik
- Daha yüksek iş ve yaşam tatmini

Açıklık

- Daha fazla öğrenme
- Daha yaratıcı
- Daha esnek ve otonom

- Eğitim performansı
- Geliştirilmiş liderlik
- Değişime daha fazla uyum

Uyumluluk

- Daha fazla sevilme hâli
- Daha fazla işbirlikçi olma ve uyum gösterme

- Daha yüksek performans*
- Daha az seviyede olağan dışı davranışlar

Sorumluluk

- Daha fazla çaba ve sebat
- Daha fazla güdü ve disiplin
- Daha düzenli ve planlı

- Daha yüksek performans*
- Geliştirilmiş liderlik
- Daha uzun ömürlülük (şirkete bağlılık)

Meyers-Brigs Tipi göstergeden farklı olarak, pek çok araştırma büyük beş kişilik modelinin ortaya koyduğu kişilik özelliklerinin, **kişilikle ilgili diğer tüm boyutların temelini oluşturan özellikler olduğunu desteklemektedir.**

Ayrıca iş performansı ile büyük beş kişilik **boyutlarının ilişkili olduğu ortaya konmuştur.**

ÖD ile İlgili Diğer Kişilik Özellikleri

- Çekirdek Öz Değerlendirme
- Makyavelizm
- Narsizm
- Öz Denetim (Oto-Kontrol)
- Risk Alma
- A & B Tipi Kişilik
- Proaktif Kişilik



Öz Değerlendirme

Olumlu Çekirdek Öz-değerlendirme:

Bireylerin kendilerini sevme, kendilerini etkili görme ve çevrelerinin kontrolünün ellerinde olduğunu düşünme durumunu ifade eder. Performansı olumlu etkiler. Ancak fazlasının da yanlış kararlar vermeye sebep olacağı unutulmamalıdır.

**Olumlu çekirdek öz-
değerlendirme kişilik
özellği,** Satoru Iwata'nın
Nintendo'nun CEO'su
olarak işinin zorluklarını ve
karmaşıklığı ile başa
çıkması için yardımcı
olmaktadır.

Kendinden emin ve
kabiliyetli Iwato oyun
geliştiricisi olarak yıllarla
ölçülen deneyim ve
yenilikçi yaklaşımını, Wii ve
taşınabilir Nintendo oyun
cihazı gibi yeni ürünleri
geliştirmekte kullandı.



Öz Değerlendirme



Olumsuz Çekirdek Öz-değerlendirme:

Bireylerin becerilerini sorgulaması, kendilerini çevreleri üzerinde etkisiz görme durumunu ifade eder.

Makyavelizm

Makyavelizm

- Kısaca *Mach* olarak bilinen kişilik özelliğine bu isim 16. yüzyılda gücün nasıl elde edileceğini ve nasıl kullanılacağına dair yazılar yazmış, Niccolo Machiavelli'nin adından esinlenilerek verilmiştir.
- Üst-Mach kişi, pragmatiktir (faydacı), duygusal mesafeyi korur ve sonuçların araçları mubah kıldığına inanılır.

Üst-Machlar

- Başkaları ile dolaylıdan ziyade yüz yüze görüştüklerinde,
- Asgari kural olan ve doğaçlama için toleranslı durumlarda,
- Kazanmayla ilgili olmayan detaylarla düşük-machların dikkati dağıldığında, gelişirler, güçlenirler.

Makyavelizm

- Yüksek makyavelistler iyi yönlendiricidirler, çoğunlukla kazanırlar, az ikna olurlar ancak başkalarını kolaylıkla ikna ederler.
- Yüksek makyavelistler başkaları ile dolaylı yollardan ziyade doğrudan iletişim kurmayı tercih ederler, mevcut durum asgari sayıda kural ve düzenleme içerdiğinde daha fazla gelişme gösterirler.
- Yüksek makyavelistler, pazarlık becerileri gerektiren veya kazanmaya önemli ödüller veren işlerde daha iyi performans sergilerler.

Narsizm

- Yunan mitolojisiinde kendi görüntüsüne aşık olacak kadar kendini beğenen ve kibirli Narcissus'tan gelmektedir.



Narsizm

Narsist Kişide:

- Abartılı bir kendine hayranlık vardır,
- Kendi kendine yetebilir olduğunu düşünür,
- Kibirlidir, rakiplerini aşağılama, diğerlerini küçük görme eğilimindedir,
- Patronları tarafından, daha az etkili olarak değerlendirilirler



Öz Denetim

- Öz Denetim bir bireyin kendi davranışlarını dışsal, durumsal etkenlere göre ayarlama da dikkate değ er seviyede uyumluluk göstermesidir.
- Dışsal işaretlere üst seviyede duyarlıdırlar ve farklı durumlarda farklı davranabilirler.
- **Öz Denetimi yüksek olanlar;**
 - Performans derecelendirmesinde daha iyidirler,
 - Lider olmaya yakındırlar,
 - Ancak örgütlerine daha az bağlılık gösterirler.



Risk Alma

- Risk Alma Güdüsü Yüksek Olan Yöneticiler
 - Daha hızlı karar verirler
 - Karar verirken daha az bilgi kullanırlar
- Risk Alma Güdüsü Düşük Olan Yöneticiler
 - Karar alırken daha yavaştlar
 - Karar vermeden önce daha fazla bilgi isterler

Borsacı vs. Muhasebeci



Kişilik Tipleri

A Tipi Kişilik

1. Hızlı hareket eder, hızlı yürür ve hızlı yerler.
2. Sabırsızdırlar.
3. Başarmak için çok çabalarlar ve eş zamanlı pek çok şeyle uğraşabilirler.
4. Sayılar ve nicelik konusunda takıntılıdırlar.
5. Saatler boyunca çalışabilirler.
6. Kötü kararlar almaya daha meyillidirler.
7. Değişim gösterme ve uyum sağlama konusunda zayıftırlar.
8. Davranışlarını tahmin etmek daha kolaydır.

B Tipi Kişilik

1. Sabırlı ve rahattırlar.
2. Hırslı değildirler, başarıları konusunda konuşma gereksinimi hissetmezler
3. Çalışmak yerine eğlenmek ve rahatlamayı tercih ederler.
4. Nadiren suçluluk ve pişmanlık hissederler.
5. İş görüşmelerinde başarısızdırlar.

Kişilik Tipleri

Proaktif Kişilikliler

Pasif bir şekilde durumlara uyum sağlamaya çalışan diğerlerinden farklı olarak;



- Fırsatları belirlerler, yenilikleri başlatır, harekete geçer ve anlamlı bir değişim olana kadar devam ederler.
- Kısıtlamalar veya engeller olmasını göz ardı ederek, kısıtlamalar veya engeller olmasına rağmen çevresinde olumlu değişiklikler yaratırlar. Liderlik özellikleri gelişmiştir, ancak çoğunlukla kendi işlerini kurma eğilimindedirler.

Değerler

- Belirli bir davranışın veya durumun, kişisel veya sosyal olarak karşı veya zıt bir davranışa veya bir duruşa tercih edilmesine sebep olan temel inançları temsil ederler
- İyi, kötü, doğru, yanlış, arzu edilen, istenmeyen gibi içeriksel yargılar yanında; öncelikle, her zaman ve asla gibi yoğunluk anlatan yargılar barındırırlar.

Değerler

- Değerler genellikle katıdır, kolaylıkla değişmezler.
- Çoğunlukla, çocukluk ve gençlik yıllarında ebeveynler ve öğretmenler tarafından siyah- beyaz gibi çok net çizgilerle öğretilirler.
- Kişiliği değerlere bağlayan bulgular mevcuttur. Yani değerlerimiz kısmen genetik aktarımımızdan da etkilenirler.
- Bir bireyin değerlerini yoğunluk açısından değerlendirdiğimizde o kişinin **değerler sistemini** elde ederiz. Örneğin; özgürlük, zevk, öz-saygınlık, dürüstlük, itaat ve eşitlik gibi değerlere verilen önem sırası.



Değerlerin Önemi

- Kişilerin veya kültürlerin tutum, motivasyon ve davranışlarını anlamamızı sağlar
- Çevremizdeki ve dünyada olup bitenleri algılamamızı etkiler.
- Önyargıları ve beklentileri şekillendirir.
- Objektifliği ve rasyonaliteyi gölgeler, tutum ve davranışları etkilerler.

Değer Tipleri

Rokeach Değer Anketi

Amaç Değerler (18 Madde)

Arzulanan sonuçları ifade ederler. Bir bireyin yaşamı boyunca ulaşmak istediği hedefleridir.

Araç Değerler (18 Madde)

Kişinin nihai değerlerine ulaşması için tercih edilen davranış biçimleri veya yöntemlerini ifade ederler.



Amaç Değerler

Rahat bir yaşam (refah bir yaşam)
 Heyecan veren bir yaşam (ilham veren, hareketli bir yaşam)
 Başarı duygusu (uzun süreli katkı)
 Dünya barışı (savaşsız ve çatışmasız bir dünya)
 Dünya güzelliği (doğa ve sanat güzelliği)
 Eşitlik (kardeşlik, herkese eşit fırsatlar)
 Aile güvenliği (sevdiklerinizle ilgilenme)
 Özgürlük (bağımsızlık, özgür seçim)
 Mutluluk (memnuniyet)
 İç uyum (iç çatışmalardan özgürlük)
 Olgun sevgi (cinsel ve ruhsal yakınlık)
 Ulusal güvenlik (saldırılara karşı korunma)
 Zevk (hoş ve sakin bir yaşam)
 Kurtuluş (kurtulmuş, sonsuz yaşam)
 Öz-saygı (Kendine saygı)
 Sosyal kabul (saygı, takdir)
 Gerçek arkadaşlık (yakın dostluk)
 Bilgelik (olgun bir yaşam anlayışı)

Araç Değerler

Hırslı (çok çalışkan, istekli)
 Geniş fikirli (açık fikirli)
 Kabiliyetli (yeterli, verimli)
 Neşeli (şen, sevinçli)
 Temiz (muntazam, düzenli)
 Cesur (inançlarını savunan)
 Affeden (diğerlerini bağışlamaya istekli)
 Yardımsever (diğerlerinin refahı için çalışan)
 Dürüst (samimi, gerçekçi)
 Hayal gücü kuvvetli (cüretkâr, yaratıcı)
 Bağımsız (kendine güvenen, kendine yeten)
 Aydın (kültürlü, düşünen)
 Mantıklı (tutarlı, akılcı)
 Sevgi dolu (sevecen, şefkatli)
 İtaatkâr (sorumluluk sahibi, saygılı)
 Nazik (kibar, terbiyeli)
 Sorumlu (güvenilir, inanılır)
 Kendine hakim (ölçülü, disiplinli)

Kuşaklara Ait Değerler

- Kuşak değerleri üzerine çok az titiz çalışma olmakla birlikte, değerlerin kuşaktan kuşağa değiştiği kabul edilebilir.

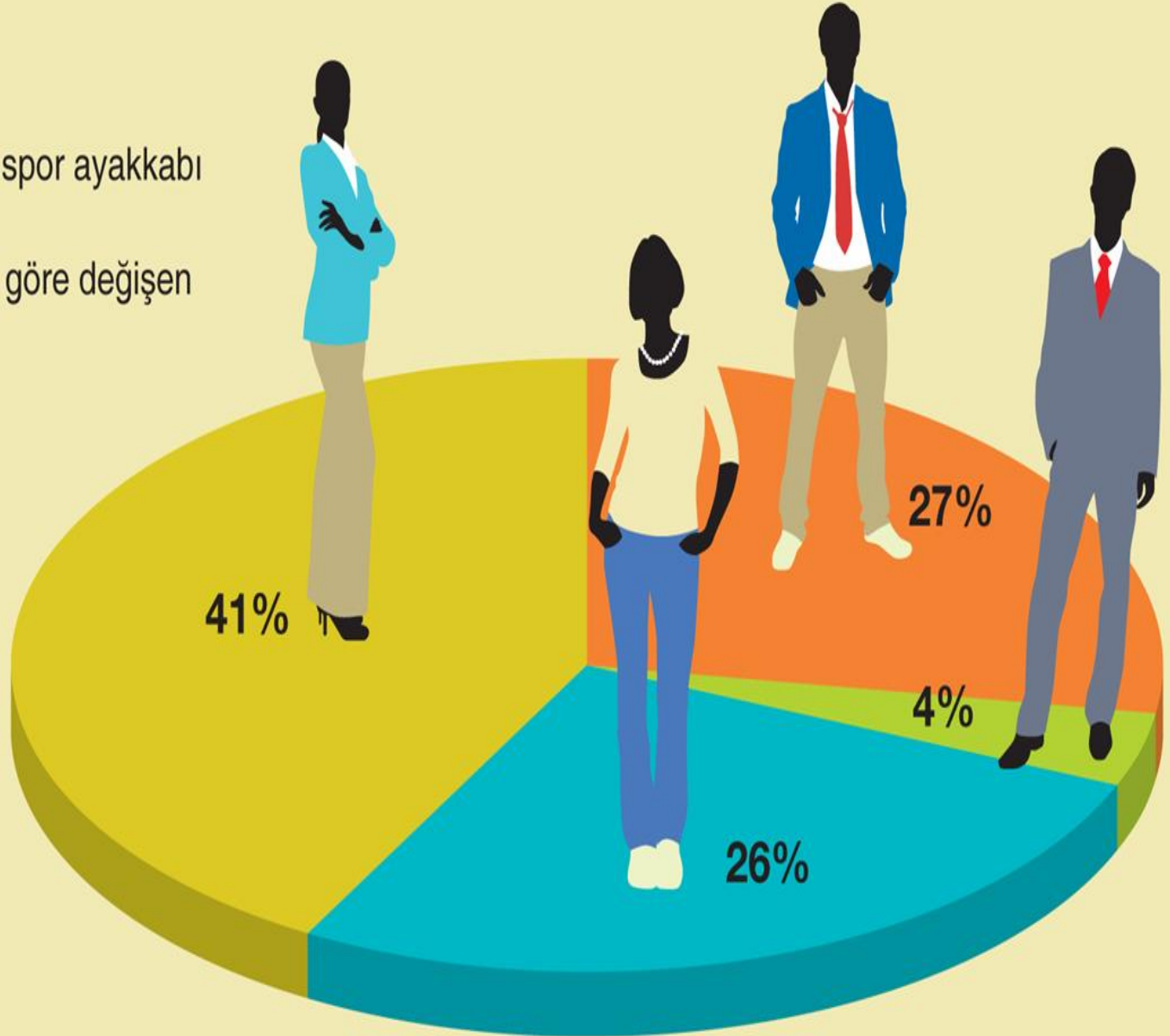
Tablo 5-5

Günümüz İşgücündeki Baskın İş Değerleri

Yaş Grubu	İşe Giriş	Şimdiki Yaklaşık Yaşı	Baskın İş Değerleri
Emektarlar	1950 veya 1960'ların başı	65 yaş üstü	Çok çalışan, tutucu, topluluğa uyan; organizasyona sadakat
Bebek Patlaması Çocukları	1965 – 1985	40'ların ortasından 60'ların ortasına	Başarı, kazanç, hırs, otoriteden hoşlanmama; kariyerine sadakat
Xler	1985 – 2000	20'lerin sonundan 40'ların başına	İş/yaşam dengesi, takım, kuralları sevmeme; ilişkilere sadakat
Sonrakiler	2000'den şimdiye	30 yaş altı	Kendinden emin, mali başarı, özgüvenli ama takım odaklı; kendine ve ilişkilere sadakat

ÖD Anketi Milenyum Çocukları İş İçin Nasıl Giyinmeyi Tercih Ediyorlar?

- Şık rahat giyim
- Kot pantolon ve spor ayakkabı
- Karışık, duruma göre değişen
- İş kıyafeti



Yöneticilik ve Kişilik Olgusu

Yönetici:

- Çalıştığı astlarını iyi tanımalıdır.
- Her birey kendine özgüdür ve başkalarıyla kıyas edilmemelidir.
- Her bireyi olduğu gibi kabul etmeli ve olmasını istediği gibi davranmalıdır.
- Yetenek açısından her birey farklı olsa da, onur açısından eşittir.
- Yönetici sağlıklı ve sağlıklı olmayan kişilik yapısını bilebilmelidir.
- Her bireyin potansiyeline göre davranmalı ve verimliliğe önem vermelidir.
-

Yönetici ve Kişilik Olgusu

- İş yapan insandır. Önce insan temel paradigma olmalıdır.
- Yönetim kuralları ve ilkeleri önceden belirlenmeli ve bu konuda tutarlı olunmalıdır.
- Yönetici örnek tavır ve tutum sergilemelidir.
- Yönetici çatışmaları yönetebilmeli ve büyük resmi görebilmelidir.
- Ön yargılardan arınmalı; gerçekçi ve bilimsel bir tutum sergilemelidir.
- Sürekliliğe, öğrenmeye, yeniliğe, değişime, takım ruhuna ve gelişmeye önem vermeli; tüm davranışlarının sorumluluğunu almalıdır.

- Kaptanın ustalığı fırtınada belli olur.

Zukinos



Bireyin Kişiliği ve Değerlerini İş Yeri ile İlişkilendirme

- **Kişi-İş Uyumu**
- **Kişilik-İş Uyumu Teorisi:** Altı kişilik tipini tanımlayan ve iş tatmini ve iş gücü devrini kişilik tipi ile iş ortamı arasındaki uyumun belirlediğini öneren bir teori.

Kişilik ve Değerleri İşyeri ile İlişkilendirme

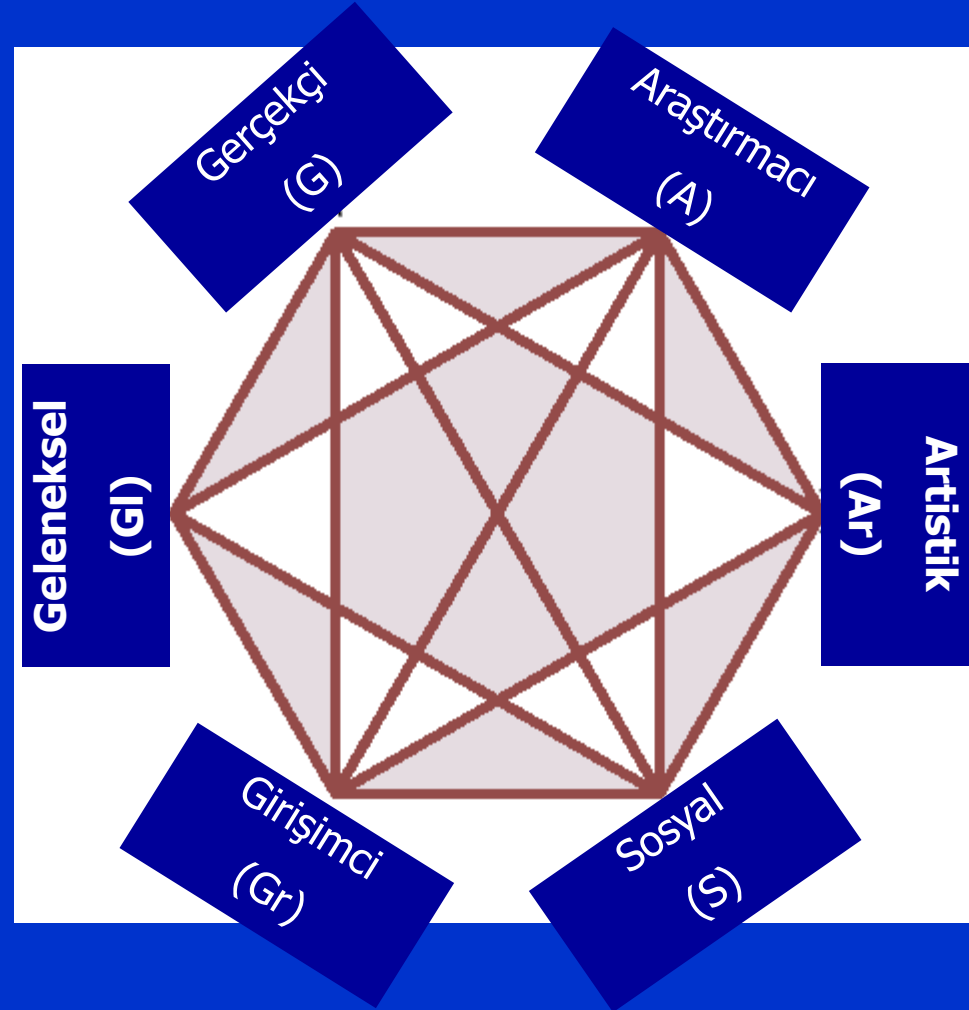
Tablo 5-6

Holland'ın Kişilik ve Uygun İşler Tipolojisi

Tip	Kişilik Özellikleri	Uygun Meslekler
Gerçekçi: Beceri, güç ve eşgüdüm gerektiren fiziksel eylemleri tercih eder.	Çekingen, samimi, kalıcı, sabit, gruba uyan, pratik	Mekanik, matkap tezgâhı operatörü, montaj hattı işçisi, çiftçi
Araştırmacı: Düşünme, düzenleme ve anlama içeren eylemleri tercih eder.	Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız	Biyolog, ekonomist, matematikçi, haberci
Sosyal: Yardım etme ve diğerlerini geliştirme içeren eylemleri tercih eder.	Sosyal, arkadaş canlısı, işbirlikçi, anlayışlı	Sosyal hizmet görevlisi, öğretmen, danışman, klinik psikologu
Geleneksel: Kurallarla düzenlenmiş, düzenli ve kesin eylemleri tercih eder.	Gruba uyan, verimli, pratik, hayal kurmayan, esnek olmayan	Muhasebeci, işletme yöneticisi, banka veznedarı, dosya memuru
Girişimci: İçinde diğerlerini etkileme ve gücü elde etme olan sözel eylemleri tercih eder.	Özgüvenli, hırslı, enerjik, baskın	Avukat, emlakçı, halkla ilişkiler uzmanı, küçük işletme yöneticisi
Artistik: Yaratıcı ifadeye izin veren çok anlamlı ve sistematik olmayan eylemleri tercih eder.	Yaratıcı, düzensiz, idealist, duygusal, pratik	Ressam, müzisyen, yazar, iç mimar

Holland'ın Kişilik Tipleri

- Altıgenin birbirine yakın olan köşelerindeki özellikler birbirine yakın ve uyumlu iken, zıt köşedekiler birbirine en uzak özelliklerdir.



Kişi-Örgüt Uyumu

- Örgüt kültürü ile kişisel özelliklerin uyumunun yüksek çalışan tatmini ve düşük çalışan devri ile yakın ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
- Örneğin;
 - Dışadönük kişilerin, agresif ve takım uyumlu kültürlerle,
 - Uyumlu kişilerin, destekleyici örgüt kültürü ile,
 - Deneyime açık olan kişilerin, yeniliğe açık örgütlerle daha iyi uyum sağlayacağı öngörülebilir.

Küresel Etkiler

- **Kişilik**
- **Büyük Beş** modelinde tanımlanan **beş kişilik etkeni** neredeyse tüm çok kültür çalışmalarında görülmektedir. Farklılıklar, boyutların ve ülkelerin baskın olarak **bireyselci** veya **toplulukçu** olup olmadıkları üzerinde yoğunlaşmaya eğilim göstermiştir.

Değerler

- Hofstede'nin Kültürleri Değerlendirme Çerçevesi
- Kültürler arası farklılıkları analiz etmek için en yaygın şekilde başvurulanan yaklaşımlardan biri 1970'lerin sonunda **Geert Hofstede** tarafından yapılmıştır. 40 ülkede 116.000'den fazla IBM çalışanına işle ilgili değerleri hakkında anket uyguladı ve yöneticiler ve çalışanların ulusal kültürün beş değer boyutu üzerinde farklılaştıklarını buldu. Bunlar:

Küresel Etkiler: Hofstede Çalışması

- Güç Mesafesi
- Bireysellik & Toplulukçuluk
- Erillik & Dişillik
- Belirsizlikten Kaçınma
- Uzun ve Kısa vadeye Dönüklük (Zaman Oryantasyonu)



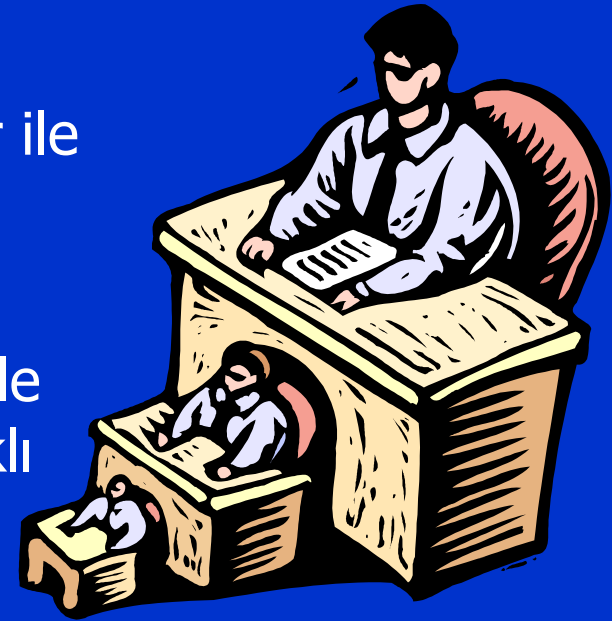
Kültürün Değerlendirilmesinde Hofstede Çalışması

Güç Mesafesi

Toplumun kurumlarda ve örgütlerde güç ve etki sahibi kişilere yönelik tutumları.

Düşük Mesafe: Statü/zenginliğe sahip olanlar ile Statü/Zenginliğe sahip olmayanlar arasında gücün göreceli olarak eşit olması.

Yüksek Mesafe: Statü/Zenginliğe sahip olan ile olmayan arasındaki gücün aşırı derecede farklı olması.



Bireyselcilik

İnsanların grup olarak hareket etmek yerine, bireysel olarak hareket etmeyi tercih etmeleri



& Toplulukçuluk

İnsanların bireysel hareket etmek yerine bir grubun parçası olmayı ve o grubu desteklemeyi tercih etmeleri



Erillik

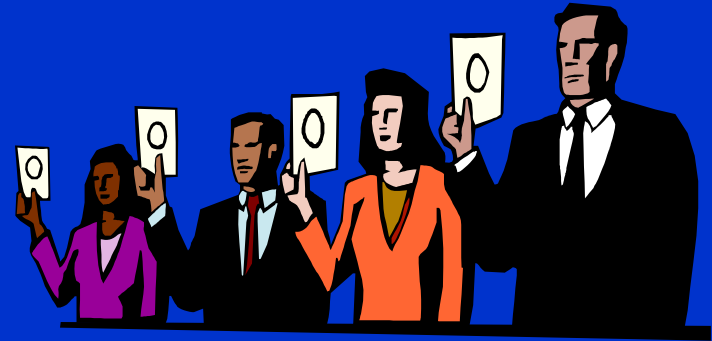
&

Dişilik

Erkeklerin toplumda baskın olduğu, toplumun başarılı olma rollerine, güce ve kontrole değer verme ölçüsü ve maddeciliğin ve girişkenliğin değerli olduğu durum



Erkekler ve kadınlar arasında çok az bir farklılığın olduğu, kadınlara da tüm boyutuyla erkeklerle eşit davranılması durumu



Belirsizlikten Kaçınma

Toplumun kesin olmayan ve belirsiz durumları tehlikeli olarak gördüğü ve bunlardan kaçınmaya çalıştığı durum

- **Yüksek Belirsizlikten Kaçınma:** Toplum belirsiz durumları sevmez ve bu ortamlardan kaçınmaya çalışır.
- **Düşük Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsiz ortamlar çok umursanmaz ve bu ortamların rahatsızlık verme derecesi düşüktür.



Zaman Oryantasyonu

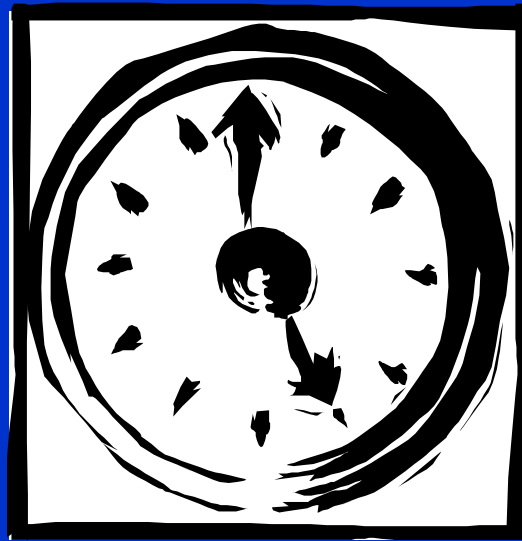
Uzun Vadeye Dönüklük

&

Kısa Vadeye Dönüklük

Geleceğe, ekonomik tutumluluğa ve sabırlılığa vurgu yapan ulusal kültür

Geleneklere, şimdiye ve kısa dönemli bakış açısına vurgu yapan ulusal kültür



Hofstede Araştırmalarının Bulguları:

- Asyalı ülkeler “Bireyselcilikten” çok “Çoğulcudurlar”.
- ABD “Bireyselcilikte” en yüksek derecededir.
- Almanya ve Hong Kong “Erillikte” üst seviyededir.
- Rusya ve Hollanda “Erillikte” alt seviyededir.
- Çin ve Hong Kong “Uzun Dönem Oryantasyonludur”.
- Fransa ve ABD “Kısa Dönem Oryantasyonludur”.
- Türkiye orta değerlere yakın olarak güç mesafesi yüksek düzeyde toplulukçuluk, dişilik, belirsizlikten kaçınan bir kültür yapısı sergilemektedir.

GLOBE Çerçevesi

- GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) sürekli devam eden bir uluslar arası liderlik ve ulusal kültür araştırma programıdır.
- 62 ülkede faaliyet gösteren 825 kuruluştan periyodik olarak gelen verilerle ulusal kültür ve liderlik özellikleri sürekli güncellenmektedir.
- Hofstede'den farklı olarak kişilik özellikleri 9 farklı boyutta incelenmektedir.