

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aylin AKTAŞ

FARKLI KÜLTÜRLERDEKİ YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE  
DAYANARAK LİDERLİK ANLAYIŞLARININ BELİRLENMESİ: TÜRK VE  
AMERİKAN OTEL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>v</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b>	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>x</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TEMEL KAVRAMLAR VE GENEL BİLGİLER

1.1. Kişilik Kavramı	3
1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler	5
1.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri	6
1.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler	6
1.2.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü	7
1.2.4. Aile Faktörü	7
1.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler	8
1.2.6. Diğer Faktörler	8
1.3. Kişiliğin Beş Temel Boyutu/Büyük Beşli	8
1.3.1. Büyük Beşli Modelinin Eleştirisi	11
1.3.2. Büyük Beşli'ye Örgütsel Bakış	12
1.4. Kişilik Kuramları	14
1.4.1. Eysenck'in Kişilik Kuramı	14
1.4.2. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	15
1.4.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	16
1.4.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	16
1.4.5. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı	17
1.4.6. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	18
1.5. Kişilik Tipleri	19
1.5.1. E. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi	19

1.5.2. Jung'un Kişilik Tipolojisi	20
1.5.3. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi	23
1.5.4. A ve B Tipi Kişilik	25
1.5.5. Holland'ın Kişilik Tipolojisi	27
1.6. Kişilik Tespitinde Kullanılan Teknikler	28
1.6.1. Kişiliği Sosyal Etkisi Yönünden Ölçme Araçları	28
1.6.2. Kişiliğin Davranışsal Tanımını Benimseyenler	29
1.6.3. Projektif Ölçme Araçları	29
1.7. Kişilik Envanterleri	29
1.7.1. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri	29
1.7.2. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği	31
1.7.3. Mesleki Kişilik Envanteri	33
1.8. Psikolojik Yaklaşımlarda Kültürlerin Önemi	33
1.8.1. Kültürel Antropoloji ve Kişiliğin Tarihsel Gelişimi	33
1.8.2. Kişilik-Kültür İlişkisi	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM BİLİMİ VE LİDERLİK KAVRAMI

2.1. Yönetim Bilimi Kavramı	40
2.2. Liderlik Kavramı	42
2.3. Yöneticilik ve Liderlik	44
2.3.1. Lider-Yönetici Kombinasyonuna Duyulan İhtiyaç	45
2.4. Liderlik Teorileri	47
2.4.1. Davranış Teorileri	53
2.4.1.1. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi	54
2.4.2. Durumsallık Teorileri	55
2.4.2.1. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Teorisi	56
2.5. Turizm Sektöründe Liderlik Araştırmaları	59
2.6. Liderlik, Kişilik ve Kültür İlişkileri	60

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**FARKLI KÜLTÜRLERDEKİ YÖNETİCİLERİN MESLEKİ KİŞİLİK**

**ÖZELLİKLERİNİ VE LİDERLİK TARZLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR**

**ARAŞTIRMA: TÜRK VE AMERİKALI OTEL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR**

**UYGULAMA**

3.1. Araştırmanın Amacı	69
3.2. Araştırmanın Kapsamı	69
3.3. Araştırmanın Yöntemi	70
3.3.1. Veri Toplama Aracı	70
3.3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik	77
3.3.3. Araştırmanın Analizinde Kullanılan Yöntemler	77
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	80
3.4.1. Türk Otel Yöneticilerine Ait Bulgular	80
3.4.1.1. Türk Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular	80
3.4.1.2. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait Bulgular	81
3.4.1.3. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait Bulgular	83
3.4.1.4. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	86
3.4.1.5. Türk Otel Yöneticilerinin Cinsiyet Farklılığına Göre Mesleki Kişilik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Analizinden Elde Edilen Bulgular	90
3.4.1.6. Türk Otel Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı	91
3.4.2. Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Bulgular	92
3.4.2.1. Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular	92
3.4.2.2. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait Bulgular	93
3.4.2.3. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait Bulgular	94
3.4.2.4. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	96

3.4.2.5. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı	100
3.4.2.6. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı	101
3.4.3. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Karşılaştırmalı Bulgular	102
3.4.3.1. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırması	102
3.4.3.2. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırması	104
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	106
<b>KAYNAKÇA</b>	109
<b>EK-1</b>	122
Anket Form Örneği	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	133

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Eysenck'in İki Boyutlu Kişilik Sınıflaması	24
Şekil 2.1: Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi	54
Şekil 2.2: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	57
Şekil 2.3: Egan'ın Yönetim Kademeleri ve Yönetici Kişilik Özellikleri Modeli	66
Şekil 3.1. SHL-OPQ Mesleki Kişilik Envanteri'nin Oluşturulma Aşamaları	72
Şekil 3.2. Liderlik Tarzları İle "Yönetsel Grid Teorisi" ve "Olgunluk Teorisi" Arasındaki İlişki	76
Şekil 3.3. Standart –On Ölçeği	79
Şekil 3.4. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Düşük ve Yüksek Skor Yüzdelerine Göre Dağılımı	84
Şekil 3.5. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait F Oranları Dağılımı	87
Şekil 3.6. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Düşük ve Yüksek Skor Yüzdelerine Göre Dağılımı	95
Şekil 3.7. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırması	104

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Jung'un Kişilik Tipleri	22
Tablo 1.2: Holland'ın Kişilik Tipolojisi	27
Tablo 1.3: Cattell'in 16 Kişilik Özelliği	32
Tablo 2.1: Liderlik Tanımları	43
Tablo 2.2: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar	45
Tablo 2.3: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri	46
Tablo 2.4 : Liderlik Teorileri	47
Tablo 2.5: Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları	60
Tablo 3.1. Temel Profil/ Mesleki Kişilik Özellikleri – İnsan İlişkileri	73
Tablo 3.2. Temel Profil / Mesleki Kişilik Özellikleri – Düşünce Tarzı	74
Tablo 3.3. Temel Profil / Mesleki Kişilik Özellikleri – Duygu ve Ruh Hali	75
Tablo 3.4. Yan Profil / Liderlik Tarzları	76
Tablo 3.5. Yapılan Araştırmalarda Kullanılan Örneklem Sayıları ve Analiz Yöntemleri	78
Tablo 3.6. Türk Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular	81
Tablo 3.7. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait İstatistikî Bulgular	83
Tablo 3.8. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait İstatistikî Bulgular	84
Tablo 3.9. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Kendi Aralarındaki Korelasyonu	85
Tablo 3.10. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Yüksek ve Düşük Skor Kesişmeleri	85
Tablo 3.11. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki F Oranları	88
Tablo 3.12. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Katsayıları	89
Tablo 3.13. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Cinsiyetlere Göre Yüksek Skor Yüzdeleri Dağılımı	91
Tablo 3.14. Türk Otel Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı	92
Tablo 3.15. Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular	92
Tablo 3.16. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait İstatistikî Bulgular	94

Tablo 3.17. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait İstatistiki Bulgular	95
Tablo 3.18. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Kendi Aralarındaki Korelasyonu	95
Tablo 3.19. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Yüksek ve Düşük Skor Kesişmeleri	96
Tablo 3.20. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki F Oranları	99
Tablo 3.21. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Katsayıları	100
Tablo 3.22. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Cinsiyetlere Göre Yüksek Skor Yüzdeleri Dağılımı	101
Tablo 3.23. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı	102
Tablo 3.24. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Düşük ve Yüksek Skor Oranlarının Karşılaştırılması	103



**KISALTMALAR LİSTESİ**

MBTI	Myers-Bridges Tip Göstergesi
VPI	Mesleki Tercih Envanteri
MMPI	Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri
SHL	Saville & Holdsworth Ltd
OPQ	Occupational Personality Questionare/ Mesleki Kişilik Envanteri
ABD	Amerika Birleşik Devletleri

## ÖZET

Günümüzde ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler, çağdaş yönetim yaklaşımlarının gelişmesini gerektirmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları kaynakları, özellikle de insan kaynağını en etkin şekilde yönetebilmeleri için birer lider olmaları gerekmektedir.

Yapılan araştırmaların bulguları doğrultusunda kişiliğin artık, örgütlerin en önemli sermayesi olarak kabul edilen “insan kaynağı”nı etkili ve verimli şekilde kullanmayı kolaylaştıran bir faktör olduğu artık kabul edilmektedir. Günümüzde örgüt sistemi içindeki bütün oluşumların (kültür, motivasyon, liderlik tarzı vb) kişilik kavramıyla doğrudan ilişkisinin olduğuna dair araştırma bulguları çoğaldıkça, değişik ölçeklerde (farklı kültürlerde) ve değişik alanlardaki örgüt yöneticileri “kişilik” olgusundan etkin bir şekilde yararlanma yönünde hareket etmeye başlamışlardır.

Bu nedenlerden dolayı ele alınan bu çalışmada, “kişilik”, “kişilik-kültür ilişkisi” ve “kişiliğin yönetimdeki yeri” irdelenmiş ve Antalya/Türkiye ve Florida Adaları/Amerika yörelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde SHL-OPQ/Mesleki Kişilik Envanteri uygulanmış ve elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır. Bu analiz ve karşılaştırmalı değerlendirmeler neticesinde kültürel açıdan farklılıklar ve benzerlikler saptanmıştır.

## SUMMARY

Nowadays the fast and sustainable changes, take place in almost every area (such as technological, economical and political), lead to a requirement for the development of modern and effective managerial approaches. Every managers, in either public or private sector, need to use their resources, especially human resources, more effectively in order to achieve their aims. Because of this managers need to be good leaders.

Research findings show that “personality” is one of the important factors, which enables managers to use “human resources” -the most important asset of the organizations- efficiently and effectively. Nowadays all formations in organization system like culture, motivation, leadership style, etc has a direct relation with personality relating to increase research findings, in different scales (different cultures) and different fields of organization managers start to benefit effective from the fact of “personality”.

Because of these reasons, in this study, “personality”, the relation between personality and culture” and “the role of personality on management” were examined and “SHL\_OPQ/Occupational Personality Questionnaire” was applied in five star hotels operating in Antalya/Turkey and Florida Key/USA. The findings were explained comparative and from these results differences and similarities were found between cultures.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan tez danışmanım, değerli hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. V. Rüya EHTİYAR'a, görüş ve bilgilerini paylaşan ve hoşgörüsünü esirgemeyerek bana her zaman yol gösteren Sayın Doç. Dr. Uğur ZEL'e, dostluğunu, zamanını, bilgisini esirgemeyen, yakın ilgi ve yardımlarını her an hissettiğim değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a, asistan arkadaşım V. Erdiñç ÖREN'e, her zaman her türlü imkanı ve desteği sağlayan sevgili aileme,

Yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Aylin AKTAŞ

2006, Antalya

## GİRİŞ

2000’li yılların eşiğinde dünya her alanda büyük bir değişim yaşamaktadır. İş dünyasının temel aktörleri olan işletmeler de bu büyük değişimden derinlemesine etkilenmektedir. İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline getirmiştir. On yıllardır ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak kalan insan, bugün en değerli kaynak haline gelmiş ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliğini kazanmıştır.

Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık, bu yaratıcı ve kendini geliştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve işletmeye bağlanmasından geçer hale gelmiştir. Warren Bennis, önümüzdeki yıllarda işletme yöneticilerinin önündeki en önemli sorunun, “işletmelerin sosyal mimarilerini gerçekten entelektüel sermaye yaratacak şekilde geliştirmek yani beyin gücünü açığa çıkarmak olacaktır” şeklinde ifade etmektedir.

İşletmelerde mutluluk ve başarıyı etkileyen en önemli farklardan biri de “kişilik” tir. Günümüzün işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken temel konulardan biri de insanların kişilik ve psikolojik analizlerinin doğru olarak yapılmasıdır. İşletmeler içinde insan unsuru bu denli önem kazanmaya başlayınca, araştırmacılar insan davranışlarının sebeplerini aramaya başlamışlardır. Bu sebeplerin başında kişilik ve kültür gelmektedir. İnsanlar gelişimlerini her zaman kültürel bir ortamda gerçekleştirmektedirler. Eskiden bir çok bilim adamı kültürün insan gelişimindeki etkisini pek dikkate almazken, günümüzde bu konuya çok büyük vurgu yapılmaktadır. Uluslar arası işletmelerin çoğalması akademisyen ve bilim adamlarının kültürel farklılığa olan ilgisini arttırmıştır. Kültürün kişilik oluşumundaki etkileri olduğu gibi, kişilik özelliklerinin de kültür üzerinde etkileri vardır.

Farklı kültürel ortamlarda işe ve yönetime ilişkin değerler ve bunların yönetimdeki etkileri üzerine yapılan çalışmalar yeni olmamakla beraber, küreselleşme ile birlikte önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Kültürel farklılığın kişilik oluşumunda etkili olduğu gerçeği ve bunun da işletme yapısını etkileyeceğini yapılan araştırmalar doğrulamıştır. İnsan gelişiminin kültürler arası incelenmesinde belirli bir kültürel yapıyı dikkate alan “antropolojik yaklaşım”a olan ilgi oldukça yüksek olmuştur. Ancak yapılan araştırmalar, her toplumun bireylerinin kendi kültürel yapısı içinde incelenmesi, mümkün olduğunca farklı kültürlerde araştırmaların yapılması ve bunların karşılaştırılmasının

gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu yöntem, insanın kişilik gelişimine daha geniş bir pencereden bakmayı sağlamıştır.

Günümüzün profesyonel yöneticileri birlikte çalıştıkları insanları tanımak zorundadırlar. İnsanlar arasındaki farklılıklar nedeniyle işletme kurum ve kuruluşların yöneticilerinin genel politika ve stratejilerinin yanında, kişisel politika ve stratejilerin de oluşturulması günümüzde artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Yönetim kademelerini en çok zorlayan, çalışanların farklı kişilik yapılarına sahip olmalarıdır. Eğer bu farklılıklar olmasaydı insanları yönetmek çok kolay olurdu. Bu bağlamda insanı psikolojik yönden tanımın veya anlamın çok büyük pozitif katkıları olacağı gerçeğiyle bu çalışma yapılmıştır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişiliğin ve kültürün örgütsel performansa etkilerini ortaya koymak amacıyla “kişilik” kavramı ve “kişilik-kültür ilişkisi” geniş bir yelpaze içinde ele alınarak incelenmiştir.

İkinci bölümde de “yönetim” kavramıyla ilişkilendirilerek bağlantılar ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bölümde özellikle örgüt performansının alt boyutu olan “liderlik tarzları” araştırmanın uygulama yöntemi çerçevesinde ele alınmıştır.

Son bölümde ise tezin teorik bölümünde ortaya konulan ilişkilerin gerçek yaşamdaki yansımaları iki ayrı kültürde yapılan uygulama ile incelenmiştir. Bu bölümde Florida adaları/Amerika ve Antalya/Türkiye yörelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin kişilik özelliklerini ve liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR VE GENEL BİLGİLER

#### 1.1. Kişilik Kavramı

Her bireyin olaylar karşısındaki tutum ve davranışları birbirinden farklıdır. Herkesin ortak biyolojik yapıları olmasına karşın, hiç birbirlerine benzemediği gibi, olaylar karşısındaki davranışları da farklılık taşır. Düşünceler, duygular, çevredeki olaylara yaklaşım tanıları farklıdır. Bu farklılığın sonuçları saptanmaya çalışıldığında “kişilik” denilen temel değişkenin ortaya çıktığı görülmektedir.

Kişilik denildiği zaman hemen hemen herkes ne demek istenildiğini anlar ama, formel bir tanımını yapmaya çalışınca iş zorlaşmaktadır. Psikologların üzerinde aynı fikirde olduğu bir tek kişilik tanımı yoktur (Cüceloğlu, 2003, s. 404). Allport (1937) elliden fazla kişilik tanımı toplayıp, bu kelimenin Latince’deki kişi “Persona”, kavramından geldiğini ve Roma tiyatrosu ile bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir (Uluçınar Türkel, 1992, s. 27). Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular, temsil ettikleri özelliklere uygun maskeler takarak, kendi rollerini “persona” adı verilen bu maskeler yardımıyla canlandırmaktaydılar. Sahne ile seyirciler arasındaki uzaklığın fazla olması nedeniyle oyuncunun yansıttığı role uygun yüz mimikleri görülemeyeceği için bu yolu seçmişlerdir. Bu sayede yani “persona” kavramıyla kişiler arasındaki farklılıklar anlatılmak istenmiştir (Groesbeck, 1985, s. 433, Luthans, 1995, s.114).

Genel bir tanıma göre kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2003, s.404). Bir başka tanıma göre kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır. Bu tanım, her şeyden önce kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşmaktadır. İkinci olarak, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık diğer bir kısmının farklılığına işaret etmektedir. Tanımın üçüncü özelliği ise kişilik özelliklerinin, kısa bir sürede değişmeyip zaman içinde ancak bir değişiklik göstereceği hususudur (Eroğlu, 2004, s.158).

Kişilik, kavram olarak “bireyin yaşama biçimi” şeklinde tanımlanabilir. Ancak, bu yaşama tarzının içinde çok sayıda özellik, bilinen veya bilinmeyen, kimi birinci kimi

ikinci derecede olmak üzere, bir sürü boyut mevcuttur. Kişilik bir insanı ilgilendiren her şeydir. Kişilik, zaman tespiti olarak, insanın ana rahmine düşmesinden başlayıp ölünceye kadar devam eden bir süreçtir. Bu bakımdan, yaşayan her insanın bir kişiliği vardır, dolayısıyla hiç kimseye kişiliksiz ifadesi kullanılmaz. Çünkü istenmeyen veya olumsuz olarak nitelendirilen özellikler de kişiliğin bir boyutudur (Zel, 2001, s.21). Kişilik, geçici bir özellik değil insanın belli bir zaman dilimi içinde devamlı olan davranış özellikleridir. Kişilik denilince, “belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir” (Oktay, 2000, s.283).

Davranış bilimleri açısından ise kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır şeklinde tanımlanabilir (Wortman, 1988, s. 345).

Kişilik, çok sayıda özellikten meydana gelen karmaşık bir bütündür. Fakat, bir fert temelinde birleşen ve bir araya gelen bütün bu özellikler, esas olarak üç ana bölümle ilgili hususlardır. Genel olarak, her bir kişilik özelliği, bu üç dilimden biriyle ilgili olabilir. Aslında, bu konuda, net ve kesin çizgiler şeklinde bir ayırım yapılması da mümkün değildir. Bu durum, kişilik oluşumunun daha iyi anlaşılması için bir soyutlama ve genellemeden ibarettir. Böyle bir yaklaşımla, kişilik kavramının üç dilimden oluştuğu görülmektedir. Bunlar karakter, mizaç ve yetenektir (Eroğlu, 2004, s.149).

Kişilik ile en sık eş anlamda kullanılan kavram “karakter”dir. Kişilik, her insanın kendine özgü olan tek özelliklerini toplayan ruhsal bir bütünlüktür. Buna insanın fizik yapısı ve çizgileri, zekası, yetenekleri, duyguları da girer. Fakat kişiliğin, ahlaki değerlere bağlanma ve bu bakımdan kararlı ve oldukça sabit bir davranış gösterme hali daha çok karakter bütünlüğünde toplanır (Adasal, 1977, s.877). Dürüstlük, övünme, cömertlik ve fedakarlık gibi kişilik özellikleri toplum tarafından iyi veya kötü olarak yorumlandıkları için karakteristik özellikler olarak kabul edilir (Tezcan, 1987, s.18). Karakter, bireye ait davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir. Buna göre davranışlarını toplumdaki sosyal değerler sistemine ve ahlak kurallarına uyduran ve benimseyenlere “karakterli”, uydurmayanlara ise “karaktersiz” ifadesi kullanılmaktadır (Zel, 2001, s.27).

Mizaç, ferdin duygusal ve hareketlilik özelliklerini temsil eder ve halk arasında huy olarak da adlandırılır. Allport mizacı “bireyin kendine özgü duygusal doğaya sahip olma olgusu” olarak tanımlamaktadır. Günümüzde araştırmacılar mizacı, değişik şekillerde ifade edilebilen ve kişinin yaşam deneyimlerine bağlı olarak farklı kişilik özelliklerine dönüşebilen, genel davranış ve duygu durum kalıpları olarak tanımlamaktadır. Bazı psikologlar, mizacı duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli



olup olmaması, derin duyulup duyulmaması gibi özelliklerin bütünü olarak açıklamaktadır. Yani bu psikologlar için bir kişinin sık sık kalabalık önünde konuşma yaptığını bilmek pek önem taşımamaktadır. Bunun yerine kişinin hızlı mı, yavaş mı, vurgulu mu, tutuk mu konuştuğunu inceleyerek kişinin mizacı hakkında daha iyi bilgi edinilebilmektedir. Mizaç belirgin kişilik özelliklerinden daha geniş daha geniş kişilik eğilimlerini yansıtır. Genel davranış eğilimlerinin nasıl belirgin özelliklere dönüşeceği, bu eğilimlerin kişinin büyüdüğü çevreyle girdiği etkileşime bağlıdır. Mizaçtaki bireysel farklılıklar genellikle yaşamın birinci yılında gözlenebilir ve kişinin yaşamı boyunca aynı şekilde kalır (Burger, 2006, s.352, Güney, 2000, s.267).

Kişiliği oluşturan üçüncü önemli katman olan yetenek; zihinsel ve bedensel olmak üzere iki gruba ayrılır. Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır. Buna göre kişilerin, sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yeteneklerin hepsi özel zihinsel yeteneklerin en önemlilerindedir (Eroğlu, 2004, s.170). Bedensel yetenek ise insanların doğuştan getirdiği ve zamanla geliştirdiği özelliklerin tümüdür. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği fark etme, tat ve koku hissetme, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içerisinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneğin en önemlilerindedir (Zel, 2001, s.28).

Kişiliği belirleyen bu faktörlerin dışında bazı yardımcı faktörler de vardır.

## **1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler**

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişiliğin oluşmasında kalıtım, aile yaşamı, aile dışındaki yaşam koşulları, toplumun beklentileri ve gerektirdikleri, öğrenilmiş özellikler gibi çok çeşitli etkenler rol oynamaktadır (Yaman ve diğerleri, 2002, s.143). Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtımsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür (Tınar, 1999, s.93).

Kişilik; geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey hem alışkanlıkların devamını isteyen bir yapıya hem de geleceğe uymak isteyen bir yapıya sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimleri ile oluşacaktır. Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını etkileyen beş temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında; kalıtım ve bedensel yapı faktörleri,

sosyo-kültürel faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, aile faktörü, coğrafi ve fiziki faktörler bulunmaktadır (Özkaya, 2003, s.92).

### **1.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri**

Kişilik ile ilgili yapılan teorik araştırmaların çoğunda, kişiliğin davranışsal niteliklerinin açıklanabilmesi, kalıtım ve buna bağlı tüm psikolojik özelliklere dayandırılmıştır. Kalıtımsal özelliklerin kişiliği belirleme derecesi ise, bireyden bireye göre değişmektedir. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında kalıtsal özellikler önemli bir etken durumunda iken, değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sistemlerinin oluşmasında kalıtımın payı daha az, sosyo-kültürel ve diğer faktörlerin etkilerinin daha etkin olduğu görülmektedir.

### **1.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Bütün insanlar, kalıtım ve çevre şartları arasındaki karşılıklı etkileşme sonucunda meydana gelen gelişmeyle birlikte olgunlaşarak belirli bir kişilik özelliğini kazanırlar. Çevre şartları içerisinde insanları en fazla etkileyen faktör, fertlerin içinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel özellikleridir. Her fert kendi kültüründen yoğun bir şekilde etkilenir (Eroğlu, 2004, s.162). Bu etkilenme neticesinde standart davranışlara sahip olurlar. İnsanların içinde yaşadıkları toplumun kültürel yapısını seçme şansları yoktur, ve bu nedenle toplumun kültür kalıbını itirazsız kabul ederler (Baysal ve Tekarslan, 1987, s.58).

İnsanın içinde yaşadığı ortama uyum sağlaması, bir öğrenme süreci sonucunda gerçekleşmektedir. İnsanlar soyut olan kültürel değerleri birer dış uyarıcı olarak algılama yoluyla hafızasına yerleştirir ve davranışlarına yansıtarak somutlaştırır. Fakat insanların algılama sistemlerinin aynı olmamasından dolayı bunların, insanların davranışlarına yansımaları farklıdır.

Sosyo-kültürel çevre, genellikle birbirine benzer davranış kalıplarının ortaya çıkmasını da sağlayan önemli bir faktördür. Belirli davranış kalıplarının ortak karakter olarak dışa yansması, bir kültürün içindeki bireylerin çoğunun ortak kişilik özelliklerine sahip olmaları durumunu temin etmektedir ki, bu noktada “milli karakter” kavramı ortaya çıkmaktadır (İşçi, 1999, s.107, Eroğlu, 2004, s.164).

### 1.2.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü

Toplumsal yaşamda, belirli bir kültürel yapı içinde farklı alt kültürler olduğuna, değişik sosyal gruplar bulunduğuna göre bu alt kültürel özelliklerin de ayrı ayrı kişilik tipleri doğuracağı kabul edilmelidir (Silah, 2000, s.236).

İnsanlar sosyal yaşamları boyunca, birçok sosyal grubun içine girerler veya yer alırlar. Bunun en önemli belirleyicisi sosyal sınıf faktörüdür. Çünkü insanlar ait oldukları sosyal sınıflarına göre mahalle, oyun, okul, takım ve çalışma arkadaşlarını seçerler. Hatta eşlerini ve mesleklerini de sosyal sınıf özelliklerine göre belirlerler. Bütün bunlar bireyin kişiliğinin oluşmasında ve değişmesinde etkili unsurlardır (Güney, 2000, s.261).

### 1.2.4. Aile Faktörü

Bireyin içinde yaşayıp geliştiği aile çevresi, bu ortamdaki insanlarla olan ilişkileri ve etkileşimi kişiliğinin yapılanmasında önemli bir fonksiyona sahiptir. Aile, normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Ayrıca aile, özel davranımların kazanılmasında rol alan övgü ve cezaların kaynaklandığı ve kullanıldığı başlıca ortamdır (Morgan, 1991, s.322). Araştırmalar sonucu, çocuk psikolojisinden anlayan, sabırlı, şefkatli, hoşgörülü ve anlayışlı, demokratik aile ortamında yetişen çocukların daha kişilikli, bu niteliklerden yoksun ailelerde yetişenlerin ise zayıf kişilikli yetiştikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştiriliş tarzı ile ilgili performansları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmada, bu iki sürecin çok yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Aile ilişkisi açısından doyumlu olan bireylerin sorumluluk ve bireysel başarı değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Forsberg, 1993, s.30, Özkaya, 2003, s.96).

Kişiliğin oluşumunda birçok özellik, bilinerek ya da bilinmeden aile çevresinden kazanılanlardır. Kişilerin diğer insanlardan beklediği şeylerin niteliği, tatmin olma yolları, duygularını ifade etme şekli ve duygusal çatışmaları çözümüleme usulleri, ideallerin ve çeşitli eğilimlerin nitelik ve coşkunluğu, yasaklama ve suçluluk duygularının yoğunluğu gibi özellikler çoğunlukla aile içi ilişkilerin şekillendirdiği kişilik unsurlarıdır (Eroğlu, 2004, s.167).

### 1.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Coğrafi çevre içerisinde iklimin, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının fertlerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Fertlerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de o toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Bu bağlamda kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde, ova yerlerde ya da dağlık yörelerde, sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayanların birbirlerinden coğrafi farklılıklardan ileri gelen kişilik farklılıklarının bulunduğunu söylemek mümkündür (Zel, 2001, s.25).

### 1.2.6. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşumunda sadece kalımsal, kültürel, yapısal, ailevi ve coğrafi faktörlerin etkisi yoktur. Bunların dışında kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırasının da etkileri mevcuttur.

Kitle iletişim araçlarından yararlanan ya da yararlanmayan bireylerin kişilikleri arasında farklılıklar vardır. Kitaplar, dergiler, gazeteler, televizyon gibi kitle iletişim araçlarının çocukların yetişmesinde ve gençlerin davranış kalıpları kazanmalarında etkileri fazladır (Erdoğan, 1994, s.243).

Kişinin gelişmekte olduğu yaş dönemlerinde çevresinde bulunan yetişkinler grubu da kişiliğin oluşmasında önemli bir rehber rolü oynamaktadır. Sosyal hayatta insanlar bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken çevrelerindeki yetişkinlerden bazılarını kendilerine örnek alırlar. Alfred Adler'in doğum sırası kuramına göre, ilk doğan çocuk daha zeki ve yeteneklidir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ailedeki çocuk sayısı arttıkça ilk çocuk ile son çocuk arasında önemli zeka düzeyi ve ilişki kurma yeteneği farkı olduğu da görülmüştür (Eroğlu, 2004, s.169; Zel, 2001, s.26).

### 1.3. Kişiliğin Beş Temel Boyutu/ Büyük Beşli (The Big Five Factor)

Kişilik ölçeklerinin tarihsel gelişimine bakıldığında, ilk kişilik ölçeklerinin daha çok geniş kapsamlı, birçok özelliği bir arada ölçen bütünsel yaklaşımlara sahip olduğu görülmektedir (Örn., Woodworth'un 1917'de yayımlanan kişilik envanteri). İlerleyen yıllarda kişilik alanındaki araştırma verilerinin birikmesi ile çok sayıda dar kapsamlı fakat belirli kişilik boyutlarını derinlemesine ölçen (Örn., başarı motivasyonu, dogmatizm,

kontrol odağı, öz saygı, alana bağımlılık-bağımsızlık, risk alma vb.) kişilik ölçeklerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002, s.22).

Kişilik yapısı üzerinde yapılan ilk çalışmalarda, bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren bazı karakteristikleri üzerinde durulmuştur. Bu karakteristikler, birçok durumda aynı şekilde devamlılık gösterdiği takdirde bunlara treyt adı verilmektedir. Bunlar bireyin davranışlarını açıklamada kullanılan ve devamlılık gösteren özellikleridir. Bireyin treytlerinin sayısı çok fazla olduğu için bunları ayırmak çabalarına girişildiğinde büyük güçlüklerle karşılaşıldığından vazgeçilmiştir. Hatta Allport ve Odbert'in 1936 yılında yaptığı bir çalışmada bir tek kişiye ait 17.953 treyt bulunmuştur. Bu kadar çok sayıda treyt göz önüne alındığında, bireyin davranışlarını yorumlamak imkansız olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001, s.89).

Yapılan son çalışmalarda bazı kişilik treytlerinin işle ilgili davranışları tahmin etmede etkili olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar özellikle liderlik biçimlerinde başarılı liderlerin belirli treytlerinin bulunduğu ve kişiliğin bu olumlu davranışları açıklamada önemli bir role sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bundan da önemlisi kişilik treytlerinin, çalışanların kendilerine en uygun işi bulmalarında önemli katkılarda bulunduğuudur. Bu nedenle birçok örgüt kişilik testleri kullanarak çalışanların kendilerini tanımlarına ve kariyer gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Deneve and Cooper, 1998, s.224). Bu bağlamda Beş Faktör Kişilik Modeli, son yıllarda üzerinde pek çok çalışmanın yapıldığı, farklı ülkelerde ve farklı dil grupları üzerinde yayınlanan çalışmalarla desteklenen bir modeldir. Paunonen ve arkadaşları dört ülkede (Kanada, Finlandiya, Polonya ve Almanya) yürüttükleri çalışmada, Beş Faktör Modelini destekleyen bulgular elde etmişlerdir ve bu modelin yalnızca İngiliz diliyle sınırlı olmadığına dikkat çekmişlerdir (Paunonen, Jackson, Forsterling ve Trezebinski, 1992, s.448). Somer ve Goldberg (1999, s.446) de Türkçe'de sözlükteki kişilik özelliklerini tanımlayan sıfatlarla yürüttükleri çalışma sonucunda, Beş Faktör Modelini destekleyici veriler elde etmişlerdir. Dolayısıyla farklı araştırmacıların farklı kişilik verilerini kullanarak kişiliğin beş boyutuna dönük kanıtlar bulunduğu söylenebilir. Bu beş faktör, değişik yöntemler kullanılarak yürütülmüş çalışmalarda o kadar sık ortaya çıkmıştır ki, araştırmacılar artık bu faktörlere Büyük Beşli adını vermişlerdir. Araştırmacılar kaç faktör bulabilecekleri ya da kişiliğin temel boyutlarının nasıl olabileceği konusunda bir kurama sahip değildiler, sadece elde ettikleri verileri değerlendirmişlerdir. Sonuç olarak, hangi özelliklerin birbiriyle grup oluşturduğunu gördükten sonra, bu beş boyutu tanımlayacak kavramlar geliştirmeye başlamışlardır. Farklı araştırmacılar farklı isimler kullanmış olsa da bu Costa ve McCrae (1992) tarafından kavramsallaştırılan ve bireyler tarafından bilinmesi durumunda kişisel

gelişimde de fayda sağlayacak bu temel boyutların tanımları şu şekilde yapılabilir (Dubrin, 2005, s.29; Hughes, 1996, s.176; Özkalp ve Kirel, 2001, s.93; Robbins, 2000, s.33, Lindley and Borgen, 2000, s.23):

**1. Nevrotiklik/Duygusal Denge (Neuroticism/Emotional Stability):** Bu boyut, sinirliliği duygusal tutarlılığa yansıtmaktadır. Kişinin sinirli olup olmaması, kendine güven derecesi, kuruntulu olması, mahcup olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır. Ayrıca korku, üzüntü, öfke ve suçluluk gibi negatif duygulara genel bir eğilimi ve psikolojik sıkıntılara karşı duyarlılığı olan kişiler bu boyut içinde yer almaktadır. Düşük sinirliliğe veya yüksek duygusal tutarlılığa sahip kişiler sakin, kendinden emin ve genellikle kontrollüdür. Buradan hareketle, nevroitiklik düzeyi yüksek insanlar, düşük olan insanlara göre günlük olaylar karşısında daha sık stres yaşarlar denilebilir.

**2. Dışa Dönüklük (Extraversion):** Bu boyut, kişilerin ne kadar sosyal, aktif, kararlı, konuşkan ve gergin olduğunu, ayrıca insanları ve büyük grupları ne kadar sevdiklerini göstermektedir. Fazla dışa dönük tipler genellikle mutlu, enerji dolu, sempatik ve sevimli kişilerdir. Düşük dışa dönük tipler ise, genellikle bu özellikleri göstermezler ama asosyal kişiler de değildirler. Bir grup araştırmacının gözlemlediğine göre “içedönükler soğuk değil çekincen, izleyici değil bağımsız, uyuşuk değil ağır adımlı insanlardır” (Costa ve McCrae, 1992, s.15).

**3. Açıklık/Gelişime(Deneyime) Açık Olma (Openness/ Openness To Experience):** Bu boyut araştırmacılar arasında en karmaşık olarak nitelendirilen boyuttur. Genelde hassas, esnek, yaratıcı, kültürlü, entelektüel olma ve sanatsal düşünme gibi özellikleri içerir. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar. Açıklık boyutu düşük olan kişiler ise daha gelenekseldir ve yeni bir şeydense bilineni tercih ederler.

**4. Uyumluluk-Yumuşak Başlılık (Agreeableness):** Bu boyut, bireyin kişisel yönelme düzeyini etkilemektedir. Uyumlu insan arkadaşça davranır, birlikte çalışmayı sever, kibardır, hoşgörü sınırı geniştir, güven vericidir ve yumuşak kalplidir. Bu tip yöneticiler astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışırlar ve iyi iletişim kurarlar. Düşük uyumluluğa sahip kişiler ise, diğerlerinin maksatlarında şüpheli ve işbirlikçilik yerine rakip olmayı tercih eden kişilerdir.

**5. Öz Disiplin-Sorumluluk (Conscientiousness):** Bu boyut ne kadar kontrol ve disiplin sahibi olduğumuzu gösterir. Bu tipler yaşamlarında sorumlu, bağımlı, dikkatli, disiplinli, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, azimli kişiliği ifade etmektedirler. Bu özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Düşük sorumluluğa sahip kişiler ise dikkatsiz, dikkati kolay dağılan, güvenilmez ve hedeflerine ulaşmada rahat olan kişilerdir.

Bir çok araştırmacı, kişilik ne şekilde ölçülürse ölçülsün, Büyük Beşli'nin yaygın bir şekilde kendini göstermesinden oldukça etkilenmiştir. Elbette ki bu beş faktör, kendimizi değerlendirme anket sonuçlarından elde edilir. Ancak insanların, arkadaşlarını ve tanıdıklarını, öğretmenlerin ise öğrencilerini tanımlarken kullandıkları sözcükler gibi. Kısacası, değişik pek çok kaynaktan elde edilen kanıtlar, kişiliğimizi oluşturan özelliklerin çoğunun beş temel kişilik boyutu üzerinde toplanabileceğine işaret etmektedir (Burger, 2006, s.255).

### **1.3.1. Büyük Beşli Modelinin Eleştirisi**

Beş faktörlü modelin üzerine yapılan araştırmalar, oldukça tutarlı bulgular üretmiş ve kişilik araştırmaları, bu model üzerinde büyük ölçüde görüş birliğine varmışlardır. Ancak yinede modeli eleştirenler vardır. Öncelikle beş faktörün ne anlama geldiği ve büyük beşlinin insan kişiliğinin bütün karmaşıklığını ve ince ayrıntılarını doğru bir şekilde ele almakta yeterli olup olmayacağı tartışıldı. Bu sorunlara karşılık, araştırmacılar İngilizce dışındaki dilleri konuşan insanların kişilik yapılarını incelediler. Bazı istisnalar olsa da yapılan araştırmaların sonuçları beş faktörlü modelin sadece İngilizce dilinin yapısını yansıtmadığını, kişilgi tanımlamada evrensel bir kalıp olduğunu gösterdi (Benet, Martinez and John, 1998; Benet and Waller, 1995; Almagor, Waller and Tellegen, 1995; Church and Katigbak, 2000; Soner and Goldberg, 1999; Paunonen, 2003).

İkinci olarak, beş faktörlü kişilik modelinin yapısına dönük itirazlar yapıldı. Örneğin, bazı faktör analizi çalışmaları, bu beş faktörlü yapıya tam uymayan kalıplar buldu. Araştırmacılar bazen üç ya da dört, bazen ise yedi faktör ortaya çıkardı (Church, 1994, s.901; DiBias and Forzi, 1999, s.462). Kişilik boyutlarıyla ilgili karışıklığın bir kısmı, faktör analizinde ne tür veri kullanılması gerektiği sorusuna dayanır. Örneğin beş faktör bulmuş olan araştırmaların çoğu, özel ya da ahlaksız gibi yargılayıcı özellikleri içerir. Bu gibi kavramlar eklendiğinde araştırmacılar fazladan iki kişilik faktörü daha

abulmuştur (Triandis and Suh, 2002, s.149). Bu yedi yapılı modele de “Büyük Yedili” adı verilir (Almagor and others, 1995, s.304; Benet-Martinez and Waller, 1997, s.571).

Özetle, Büyük Beşli modeli özellikle klinik rahatsızlıkları teşhis ederken, terapi hastalarıyla birlikte çalışırken ve sorunlu davranışlar belirlerken çok değerlidir.

### 1.3.2. Büyük Beşli’ye Örgütsel Bakış

Kişilik değişkenleri ile iş seçimi ve iş başarısı arasındaki ilişki belirsiz ve tartışılabilir. Teorik anlamda hangi değişkenin ne tür özelliklerle ne kadar uyumlu olduğu sorunu ortadayken büyük beşli model bu alandaki açıklığı doldurmuştur (Tokar, Fischer and Subich, 1998, s.117).

Yapılan işin niteliklerine bağımlı olarak kişilikle ilgili bu beş boyuttan bir tanesi veya birkaçı bireylerin başarısı için ön plana çıkmaktadır. Örneğin, yönetici görevindeki bireyler için “dışa dönük olma”, reklam sektöründeki görev yapan bireyler için ise “açıklık” boyutu diğer boyutların bir adım önüne geçmektedir (Zel, 2001, s.32). Diğer yandan Barrick, Mount ve Strauss’un (Barrick & Mount, 1991, 1993; Barrick, Mount & Strauss, 1993) yaptığı bir çok araştırma sonucunda “sorumluluk” boyutunun iş performansında en çok geçerli boyut olduğu ortaya çıkarken, yüksek özerkli işlerde “dışadönüklük” boyutundaki özelliklere yüksek düzeyde sahip yöneticilerin iş performanslarının yüksek olduğu saptanmıştır. Başka bir sonuca göre uyumluluğun birçok farklı işte performans düzeyiyle olumsuz ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni olarak da; orta düzeyde uyumlu olanlar işlerinde kalıp çalışırken, uyumsuzlar ise daha kolay ayrılmakta ve bir işte uzun süre kalmaları zorlaşmaktadır şeklinde açıklama getirmişlerdir (Barrick, Mount & Strauss, 1994, s.274). Başka bir ilginç sonuç ise, yönetim ve satış konusundaki insanların dışa dönüklüğünün işteki başarılarıyla olan yakın ilişkisidir. Bu başarılı satış elemanlarının tutarlı olan imajıyla ilişkilidir. Çünkü başarılı satış elemanları genelde sosyal ve dışa dönük olarak bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.94).

Kişiliğin beş temel modeline göre, bireyin kişiliğinin temel yapısı beş boyuttan (The Big Five Factor) oluşmaktadır. Bu boyutlar; Nevrotiklik (Neuroticism), Dışa Dönüklük (Extraversion), Açıklık/ Deneyime Açık Olma (Openness to experience), Uyumluluk (Agreeableness) ve Özdisiplin (Conscientiousness) dir (Paunonen, 2003, s.411). Bu boyutların hepsi kişilik tiplerini çok iyi açıklamasına rağmen kişiliğin ele alınmayan diğer yönü de olduğunu savunan Dubrin bu boyutlara, 1)Riske Girme Eğilimi ve Heyecan Arama (Risk Taking and Thrill Seeking) ve 2)Kendini Yansıtma Davranışı



(Self-monitoring Behavior) olmak üzere iki önemli davranış boyutu daha ilave etmiştir. Kişiler bütün bu yedi faktörü içinde buldukları çevre şartlarına göre değişik şekillerde algılar ve geliştirir. Örneğin, bir kişinin uyumlu olabilmesi için bu davranışa doğal bir eğilimi olması gereklidir. Hatta kişi, uyumlu çevrenin yardımıyla daha uyumlu hale getirilebilmektedir. Beş temel boyut da dahil olmak üzere bu boyutların hepsinin örgütsel davranış ve iş performansına çok önemli etkileri bulunmaktadır. Bu faktörlerin anlamı ve yorumu, kişisel gelişimde bazı önemli noktaların tespitinde çok kullanışlı bilgiler sağlamaktadır (Dubrin, 2005, s.28). Dubrin'in beş temel boyuta eklediği diğer iki davranış boyutunu şöyle açıklamak mümkündür;

***Kendini Yansıtma Davranışı (Self-monitoring Behavior):*** Bu kavram literatüre nispeten yeni girmiş olup bireyin başkalarının davranışlarına benzer olan davranışları benimseyerek ona benzer davranışları taklit etmeye başladığını göstermektedir. Kendini yansıtma gücü yüksek olanlar, şartlara göre davranırlar ve hatta sosyal gruplarda çok sık fikir ve tavır değiştirirlerken, düşük olan kişiler davranışlarını bu kadar kesin ayıramazlar. Her durumda inandıkları biçimde, tutarlı hareket ederler.

Kendini yansıtma, kapsamlı bir araştırmayla örgütsel davranışla ilişkisi desteklenmiş bir kişilik boyutudur. İş ile ilgili davranış ve kendini yansıtma arasındaki ilişkiyi anlamak için 23.000 çalışan, toplamda 136 denek grubunda analizler yürütülmüştür. Bunun sonucunda yüksek düzeyde kendini yansıtma davranışı olanların düşük düzeyde olanlara göre daha yüksek performans değerlerine sahip oldukları ve daha fazla terfiye eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca kendini yansıtma düzeyi yüksek olan kişilerin yöneticilik düzeyinde başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Çünkü yöneticilik mesleği de her durumda farklı davranışlar göstermesi beklenen bir meslektir (Day, Schleicher and others, 2002, s.397).

***Riske Girme Eğilimi ve Heyecan Arama (Risk Taking and Thrill Seeking):*** Yaşamda her bireyin belirli konuda riske girme veya şansını deneme davranışları farklı farklıdır. Bazı bireyler iş yerlerinde sürekli heyecan olmasını arzu ederler ve heyecanlarını yerine getirebilmek için risk almayı isterler. Risk alma isteği ve heyecan arama bir kişilik özelliğidir (Dubrin, 2005, s.29). Riske girme eğilimi yüksek olan yöneticiler çabuk karar verirler ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar. Düşük risk eğilimli kişiler ise bunun tam tersi bir durumu sergilerler. Riske girme eğiliminin yüksek olması organizasyonlarda bazı avantajlar sağlayabilir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.108).

Bu yedi boyutun liderlik performansı ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Judge ve arkadaşlarının beş büyük kişilik boyutu ile iki liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi test etmek için yaptıkları yetmiş üç araştırmadaki

incelemeler sonucunda dışa dönüklük boyutunun bu iki liderlik davranışı ile daha çok uyum sağladığı ortaya çıkmıştır (Judge and others, 2002, s.776). Cihaz üretimi yapan bir işletme için çalışan doksan bir satış temsilcisi üzerinde yapılan bir araştırmada ise, bireylerin bilgi düzeylerinin ve sorumluluklarının iş başarısında etkili olduğu tespit edilmiştir. Yüksek bilgi düzeyine ve sorumluluğa sahip temsilcilerin daha çok cihaz sattıkları ve amirlerinden daha fazla performansa sahip oldukları sonucu çıkmıştır. Aynı denek grubu üzerinde ilişkili olarak yapılan bir başka sonucuna göre, dışa dönük satış temsilcilerinin iş performanslarının oldukça iyi olduğu tespit edilmiştir (Goodstein and Lanyon, 1999, s.296).

#### **1.4. Kişilik Kuramları**

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Bu düşüncelerin bazıları kişiliğin oluşumunu; diğer bazıları ise, kişiliğin görünümünü esas almaktadırlar.

Psikoloji literatürüne bakıldığında kişilik tiplerini tartışan çeşitli kuramlar görülmektedir. Bütün bu kuramlar insanların davranışlarındaki, arzularındaki, duygularındaki ve seçimlerindeki farklılıkların kökenini ve nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır (Balkıs, 2004, s.27).

Kişilik kuramları; “Hiyerarşik Kişilik Kuramı”, “Psikolojik Kişilik Kuramı”, “Biyolojik Kişilik Kuramı”, “Duygusal Kişilik Kuramı” gibi dört başlık altında incelenebilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2003, s.75). Bu bağlamda kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı kuramlara değinmekle yetineceğiz.

##### **1.4.1. Eysenck’in Kişilik Kuramı**

Kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayan İngiliz psikolog Hanz Eysenck, kişilikte bireysel farklılıkların fizyolojik farklılıklardan kaynaklandığını öne sürmektedir. Kuramının temelini, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanmasının belirli bir hiyerarşik düzen içinde olması esasına dayandırmış ve dört düzeyin varlığından söz etmiştir.

Birinci düzey (*özel tepki düzeyi*); kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Bazı uyarıcılara tepkiler gösterilmesi ve kalıtımsal olarak bireyin bazı özellikler taşıması bu düzeyle ilgilidir. İkinci düzey (*alışılmış davranışlar düzeyi*); bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir. Bazı bilgi ve deneyimleri kazanan bireyin benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesi bu

düzyer ile ilgilidir. Üçüncü düzey (*özellik düzeyi*); kişinin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması evresidir. Bu düzeyde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik-heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar. Kişiliğin dördüncü düzeyi, tip aşamasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkmaktadır. Eysenck'in görüşüne göre, tipin oluşumunda, her bir düzeyin baskın faktörlerinin etkisi vardır (Erdoğan, 1994, s.259).

#### 1.4.2. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları tayin eden şey bilinçaltı güdülerdir. Bu kurama göre davranışlar cinsellik ve saldırganlık olarak ortaya çıkan içgüdüsel dürtülerle sosyal engeller arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Freud'a göre kişilik; id(ilkel/alt benlik), ego(benlik) ve süperego(üst benlik) olarak üç ana dilimden oluşmuştur. Bu üç temel öge çoğunlukla insan davranışlarını yönetmektedir (Feldman, 1997, s.374). İd kişiliğin biyolojik bölümünü, ego psikolojik ve süperego toplumsal bölümlerini oluşturmaktadır.

Freud'a göre id, insanların doğuştan getirdikleri öncelikle tatmin edilmeleri gerekli olan biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçların yer aldığı bir alandır, kısaca insanın ilkel zihinsel yapısıdır (Güney, 2000, s.271). Alt benlik, bizim bencil kısmımızdır ve yalnızca kişisel isteklerimizi tatmin etmeye çalışır. Yalnızca haz ilkesine göre hareket eder, kültürel sınırlamalardan etkilenmez ve bireyin yüzyıllar boyu gelişen doğal dürtü ve hislerini temsil eder (Feldman, 1997, s.673).

Freud'a göre süperego (üst benlik) ise, id'in karşıtıdır ve tamamen ferdin sosyo kültürel çevresinin esiridir. Bireyin davranışları için süperego bir sınırdır. Oluşan davranış kural ve kalıpları, süperego sınırları içinde bireyin düzenli ve toplumca anlamlı davranışını oluşturacaktır. Bu durumda süperego, toplumsal yapının sınırları içinde kalan bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır (Tombs, 1997, s.376).

Bu kurama göre, bireyin olumlu veya olumsuz yönü ya da kontrollü veya kontrolsüz arzusu arasındaki dengeyi ego sağlamaktadır. Yani egonun görevi, idin dürtülerini tatmin etmek ama bunu yaparken içinde bulunulan durumun gerçeklerini de dikkate almaktır. İdin dürtüleri genellikle toplumsal olarak uygun olmayan bizi tehdit eden biçimde ortaya çıkar. Egonun görevi, bu dürtüleri bilinçaltında tutmaktır. Kişiler arasındaki farklılığın temel kaynağı ise, her üç kişilik diliminin her bireydeki sentezinin veya bileşiminin farklı olmasıdır. Başka bir ifadeyle ego, id ile süperego arasındaki arabuluculuğu her bireyde ayrı seviyelerde dengeye getirdiği için her insanın kişiliği de

farklı oluşmaktadır (Şimşek vd., 2003, s.76). Ego çoğu kez id ile çelişki halinde olsa da, esas görevinin id'in arzu ve dürtülerini mümkün olduğu kadar yerine getirmek olduğunu bilir ve hep o yönde çalışır (Cüceloğlu, 2003, s.408).

### 1.4.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Jung, içedönük ve dışadönük kavramlarını ilk kullanan psikologlar arasındadır. Jung'a göre, kişiliğin önemli parçaları Freud'un da değindiği gibi bilinçdışı ve benliktir. Ancak düşünür, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden "ırk bilinçdışı kavramını" geliştirmiştir. Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtımsal davranış biçimleriyle ilgilidir. Bu görüş günümüz koşullarında olanaksız ya da zor olarak gözükse de sosyolojik açıdan bazı örf, adet ve yaşama biçimlerinin davranışlara etki edebileceği mantıklıdır. Dolayısıyla, bugünkü davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan, bilinçdışı bu şekilde hareket edebilir (Eren, 2004, s.88).

Jung, Freud'un bilinçaltı kavramını kabul etmiş, fakat bilinçaltının iki tür olduğunu savunmuştur. Bunlar, bireye özgü bilinçaltı ve bireyin daha önceki insanlığın, duyguların, korkularının ve çabalarının saklandığı ortak bilinçaltıdır. Her insanda bu iki bilinçaltı vardır ve onun davranışlarını etkiler (Cüceloğlu, 2003, s.415).

Jung'un düşüncesi psikoloji ile birlikte, yönetsel felsefe ve örgüt düşüncesini de etkilemiştir. Jung'a göre insan kişiliğini kavramlaştırma süreci üç sorunun cevabını kapsar. Bu üç soru, kişilik kavramının *yapısal*, *fonksiyonel*(işlevsel) ve *gelişimsel* yönlerini yansıtır. Bunlar (Eroğlu, 2004, s.177; Şimşek vd., 2003, s.79);

1. *Kişilik Yapısını Oluşturan Bölümler Nelerdir?→Yapısal*
2. *Kişiliğe Etkinlik Kazandıran Enerji kaynakları Nelerdir?→Fonksiyonel*
3. *Kişilik Nasıl Oluşur?→Gelişimsel*

### 1.4.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Jung'un görüşlerini Adler tamamlamıştır. Adler, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır. Adler'in kişiliği anlamamıza yardımcı olacak önemli katkıları arasında; üstün olma çabası, kişilik gelişiminde ebeveyn etkisi ve doğum sırasının önemi sayılabilir. Adler herkesin yaşama bir aşağılık duygusuyla başladığını söylemektedir. Adler'e göre bu algı, yaşam boyu aşağılık duygularımızla başa çıkmak için göstereceğimiz çabanın

başlangıcıdır. Adler bunu üstünlük çabası olarak adlandırmaktadır. Ona göre üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür ve cinsel dürtüden daha kuvvetlidir. Adler, bu içgüdü'nün herkes tarafından her zaman ve her yerde tatmin edilmesinin imkansız olduğundan söz eder ve bu duygu şu veya bu şekilde engellendiği zaman, yani yeterince tatmin edilmediğinde kişiyi bir yetersizlik ve aşağılık duygusu içine atar (Eroğlu, 2004, s.176, Eren, 2004, s.89, Cüceloğlu, 2003, s.416).

Adler, yaşamımızın ilk birkaç yılının, yetişkin kişiliğinin oluşumunda son derece önemli olduğunu ve bu süreçte anne babaların etkisini vurgulamıştır. Çocuğun ileriki yıllarında kişilik sorunu yaşamasına neden olacak iki tür ebeveyn davranışı belirlemiştir. Birincisi, çocuklarına çok özen gösteren ve aşırı koruma sağlayan; ikincisi ise çocuklarını ihmal eden anne baba davranışdır. Adler ayrıca kişiliğin gelişiminde doğum sırasının önemini de vurgulamıştır. Yani ailenin ilk çocuğu, ortancadan; ortancalar da daha sonra doğanlardan farklı özellikler geliştirir. Adler, ilk doğan çocukların anne babalarından aşırı ilgi gördüklerini, bu nedenle de şımartıldıklarını söylemiştir. Ancak bu şımartma ikinci bebeğin gelmesiyle sona erer. Artık anne babanın ilgisi yeni gelen bebekle paylaşılmak zorundadır. Sonuç olarak ilk doğan çocuğun aşağılık duygusu gelişir. Adler, sorunlu çocukların, nevrozuların, suçluların, ayyaşların ve cinsel sapıkların daha çok ailenin birinci çocuklarından çıktığını öne sürmüştür (Burger, 2006, s.153-154).

Adler'in tanımları bazı ailelere uyabilir ama istisnalar çoktur. Kısacası, Adler'in kuramı pek çok araştırmaya yol açmış olsa da, doğum sırasının kişilik ve zihinsel gelişim üzerindeki etkisi, onun tahmininden çok daha karmaşık olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur (Zajonc, 2001, s.492; Hoffman, 1991, s.196).

#### **1.4.5. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı**

Eric Berne kişiliği duygusal yönden inceleyip, Freud gibi kişiliğin üç tür benlik düzeyinin olduğunu savunmuştur. Bu düzeyler kişiliğin, ebeveynlik, çocukluk ve olgunluk düzeyidir. Berne'ye göre kişiliğin uyumlu ve huzurlu olması ebeveyn, yetişkin ve çocukluk kişilik boyutları arasında kurulacak denge ve bu dengenin etkin olarak sonuca varmasına bağlı olmaktadır. (Berne, 1992, s.27).

Berne kişiliğin ebeveynlik düzeyinde, her bireyin birer ana ve babası (veya onların yerine koyduğu) olduğunu ifade eder. Davranışlarını öğüt ve yasaklarla kontrol altında tutan ve düzenleyen bireyin zihinsel yapısı onun kişiliğinin ebeveyn yönünü oluşturur (Erdoğan, 1991, s.256). Berne'ye göre her birey bu yönünün etkisi altında kalarak davranışlarda bulunabilmektedir. Kişiliğin bu yönüyle etkileşimde bulunanlar atalık etme,

nasihat verme, koruyucu olma, kural ve standartlar koyma, katı düşüncelere sahip olma, değerleyici ve dürüst olma gibi kişilik özellikleri yansıtır. Berne'nin ebeveynlik dediği şey, Freud'daki süperego kavramına denk düşmektedir (Eroğlu, 2004, s.179).

Berne'ye göre "çocukluk" düzeyi bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğu ve bunlara erişmek ve kendini tatmin etmek için dilediğinde davrandığı kısımdır. Her bireyin kısmen de olsa çocuk benliğinin etkisiyle sorumsuzluk, eğlence arama, kendini suçlama, öfke, korku, heyecan ve birtakım çocuksu davranışlar gibi davranışlar gösterdiğini söylemiş, ancak bireyin devamlı çocuk benliğinin etkisiyle davranması durumunda, bu davranışların içgüdüsel ve istenmeyen davranışlara dönüşeceğini eklemiştir. Bununla birlikte, kişiliğin çocuk yönünün, bireyin hayatına bir çekicilik, zevk ve yaratıcılık kattığı söylenebilir (Silah, 2000, s. 270).

Kişiliğin "olgunluk" düzeyi herkeste bulunur ve yaşamak için gereklidir. İnsanın doğal olarak yapmak isteyip de yapamadığı şeyler olgun kısım sayesinde bastırılır, yani bilinçaltına atılır. Baskılar arttığında kişinin çocukluk yönü ağır basar ve yaramazlık türünde davranışlar sergilenmeye başlar. Freud'da ego, nasıl id ile superego arasında arabulucu bir fonksiyon icra ediyorsa, Berne'de de "olgunluk", insan kişiliğinin çocukluk ve ebeveynlik yönlerinin orta noktasını teşkil etmektedir (Eroğlu, 2004, s.180).

#### **1.4.6. Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

Horney de psikanaliz kuramının etkisi altında kalmıştır; ancak analitik psikoloji çözümlenmesinde daha çok sosyal ilişkilerin önemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Horney'e göre , kişiliğin temel elemanları "kaygı ve korku" dur. İnsanlar, çeşitli nedenlerden kaynaklanan korku ve kaygılarını ortadan kaldırabilmek için birçok faaliyette bulunurlar (Eren, 2004, s.89).

Horney'in kaygı ve korkular ile baş edebilmek için fertlerin başvurabileceği davranış alternatiflerini on adet olarak belirlemesine karşılık, bunlardan üç tanesi, özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin tesbit edilmesi bakımından oldukça önemlidir (Eroğlu, 2004, s.181):

- *Sempatik - Dışa Dönük Olma Davranışı:* İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duyma suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme durumudur.

- *Antipatik - İçe Dönük Olma Davranışı:* İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkulardan kurtulma çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme durumudur.

- *Saldırgan ve Öfkeli Olma Davranışı*: İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklindeki faaliyetler yardımıyla kaygı ve korkulardan kurtulma çabalarının oluşturduğu bir kişilik geliştirme durumudur.

Horney'e göre insanın hayatını saran çeşitli kaygı ve korkularla baş etmede yararlanılan davranışsal taktik tercihleri, fertlerin büyük ölçüde hangi kişilik özelliklerine yatkın olduklarıyla yakından ilgili olan bir husustur (Feldman, 1997, s.692).

## 1.5. Kişilik Tipleri

Kişilik yapısı üzerine yapılan ilk çalışmalarda (Allport, Jung), bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren bazı karakteristikleri üzerinde durulmuştur. Bu karakteristikler, birçok durumda aynı durumda devamlılık gösterdiği takdirde bunlara treyt adı verilmektedir. Bunlar bireyin davranışlarını açıklamada kullanılan ve devamlılık gösteren özellikleridir (Marsella and others, 2000, s.45).

Bireyin treytleri kişilik tipleri oluşturmak için gruplanabilir. Böylece belirgin karakteristikler bir araya getirilerek tek bir kategori oluşturulabilmektedir. Bu bağlamda kişileri, anlamlı çerçevelerle sınırlama ve sınıflandırma çabaları, karşımıza tip kavramını çıkarmaktadır. Tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik modeli anlamında kullanılır. Buna göre, bireyin fiziksel ve zihinsel yönünün değerlendirilebilir yönü, bir tip olarak düşünülebilir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.89; Eroğlu, 2004, s. 182).

Kişilik tipleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, bireyin davranışları, düşünceleri, fiziki özellikleri, psikolojik ve karakteristik özellikleri gibi değişik ölçütler kullanılmıştır. Kişiliğe tipolojik olarak yaklaşan araştırmaların çok azı genel kabul görmüş ve değişik alanlarda kullanılmıştır. Psikoloji literatürüne bakıldığında elle tutulabilir verilerin 1920'lerde Carl Jung'un psikolojik tipler isimli kitabının yayımlanmasıyla ortaya konduğu görülmektedir (Burger, 2006, s.156).

### 1.5.1. E. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi

Kretschmer'e göre tip, "bireyin psikolojik ve fiziki kalitesi ve karakteristik özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgu" olmaktadır. Çok etkili olan ve kullanılan Kretschmer'in sınıflandırmasına göre, dört tip mevcuttur. Bunlar; atletik tip, astenik tip, piknik tip ve displastik tiptir (Şimşek vd., 2003, s.82).

Atletik tip, kemik ve adaleleri gelişmiş, geniş omuzlu, dar kalça ve ince belli kimsedir. Bu tip insanlar içe dönük, soğukkanlı, gösterişi seven, lider olma eğilimli, spor ve maceradan hoşlanan kişilik özelliklerine sahiptirler.

Astenik tip, ortadan biraz uzun boylu, zayıf vücutlu, dar omuzlu ve göğüs kafesi yassı olan tiptir. Beslenme şartları ne olursa olsun hep zayıf kalırlar. Bu tipler, duygulu, içine kapanık, inatçı, sorular soran, yalnızlığı seven ve idealist insanlardır. Ayrıca genellikle gururludur, bastırma ve komplekslere eğilimlidir, güçlü bir dikkat toplama yeteneğine sahiptir, dış hayat zevklerine pek önem vermez.

Piknik tip, orta boylu, tıknaz bir endam, yuvarlak karınlı toparlak tiplerdir. Bu tipler, neşeli, yaşamayı sever, dışa dönük, açık kalpli, yumuşak ve hoş huylu, yemeyi ve içmeyi seven insanlardır.

Displastik tip, beden ve kişilik yapıları diğer üçüne benzemeyen tiplerdir.

### 1.5.2. Jung'un Kişilik Tipolojisi

Jung, bireylerin çevrelerini algılayış biçimlerini ve aynı zamanda bilgi edinme süreçlerini incelemiş, buna uygun bir kişilik tipi öne sürmüştür. Jung klasik yorumlamasında iki temel tutum olarak insanları dışa dönük - içe dönük olarak tanımlamıştır. Ancak sonraları Jung dünyada bu iki tipten daha farklı tipler olduğunu görmüştür. Kişinin bilinci ve deneyimi arasındaki ilişkiye, yani dünyayı nasıl algıladığımızı ve anlamlandırdığımızı bakmış ve dört ana işlev belirtmiştir. Bunlar duyu, sezgi (algılama mekanizmaları) ve düşünce, duygu (karar mekanizmaları) dur (Özkalp ve Kirel, 2001, s.96). Jung algılama süreçlerinde bilgiyi nasıl topladığımızı, karar süreçlerinde ise nasıl karar verdiğimizini inceleyerek bu iki sürecin insanların en temel fiziksel fonksiyonları olduğunu söylemektedir (Nelson and Quick, 2000, s.88). Bu iki tutum ve dört işlev, sekiz farklı kişilik tipi yaratır. Jung aynı kategoriye giren bütün insanların birbirinin aynı olmadığını kabul etse de, iki çarpı dörtlük tablonun insan psikolojisinin yapısındaki temel ayrımları ortaya koyduğunu söyler.

Jung'un psikolojik tiplerini ölçmek için en sık kullanılan yöntem 1940'lı yıllarda Isabel Myers ve Katharine Cook Briggs, Carl Jung tarafından pratiğe dönüştürülen Myers-Briggs Tip Göstergesi (Myers-Briggs Type Indicator) dir (Hughes, 1996, s.188). Bu ölçekte, kişilere olaylar karşısında hangi duygularla nasıl hareket ettiklerini belirlemeye yönelik 100 soru sorulmaktadır (Robbins, 2000, s.31). Modelde dört temel tercih bulunmaktadır ve her tercih içinden de iki seçenek söz konusudur. Bu tercihlerin kombinasyonu bireyin psikolojik anlamdaki tipini oluşturmaktadır. Bu tercihler (Dubrin,



2005, s.21, Özkalp ve Kirel, 2001, s.97-99, Furnham and others, 2005, s.3, Feldman, 1997, s.657):

1. *Dışa Dönüklük – İçe Dönüklük (Extraversion-Introversion)*: Bu kriter, bir kişi için enerji ifadesinin kaynağını ve yönünü temsil eder. Dışadönük kişinin düşüncelerine, duygu ve davranışlarına dış dünyanın değerleri egemendir. Eylem ve etkinliklerinde, duyuş ve düşüncelerinde sürekli olarak toplumu, çevreyi ve zamanı kollar. İçedönük kişinin yönelişiye dış dünyaya doğru değil kendi içine doğrudur. Orada bulduğu kendi öz değerleri, duygu, düşünce, yargı ve inançlarıdır. Bunlar orjinaldir ve kişiye özgüdür (Altinköprü, 2003, s.131).

Çalışma ortamlarında dışadönük kişiler, çeşitliliği tercih eden, iş arkadaşlarının ziyaretlerinden çekinmeyen, düşündüğünü açıkça söyleyen ancak daha sonra bu söylediklerinden pişmanlık duyan insanlardır. İçe dönükler ise sessizliği ve bir konuya konsantre olmayı tercih eden, bazı şeyleri tek başlarına düşünerek karar veren, bir proje üzerinde uzun zaman çalışmaktan bıkmayan insanlardır.

2. *Duyumsama – Sezgisellik (Sensing-Intuition)*: Bu kriter, kişinin bilgiyi algılama metodunu belirler. Duyumsama özelliği fazla olan kişiler beş duyularını daha fazla kullanırlar, nicel ve gerçeğe dayalı bilgi toplarlar. Buna karşın sezgisel tipler ise altıncı hislerine dayalı hareket eder, sistematik olmayan bir biçimde bilgi toplarlar.

Çalışma yaşamında duyuşsal tipler sorulan sorulara açık ve belirgin cevapları tercih eden, maddi ve gerçek şeyler üreten ve sonuçlar veren işleri tercih ederler, yeni şeyler öğrenmektense mevcut bilgilerini ve becerilerini kullanmaktan zevk alırlar. Sezgisel tipler ise yeni sorunlarla karşılaşmaktan ve çözmekten hoşlanan, monoton ve rutin işlerden sıkılan, sabırsız kişilerdir.

3. *Düşünme – Hissetme/Duygu (Thinking-Feeling)*: Bu kriter, kişinin bilgiye ulaşma şeklini gösterir. Düşünsel tipler kararlarını mantık çerçevesinde ve objektif olarak alan insanlardır. Onlar için mantık ikna edicidir. Yöntemlerde doğruluk ve kesinlik ararlar. Gerçekleri iyi analiz eden tekliflerden hoşlanırlar ve karar verme aşamasında tutarlılık ararlar. Hisli tipler ise kararlarını hislerine dayanarak ve sübjektif olarak alırlar. O anda içlerinden gelen hislerine güvenirler. İnsan faktörüyle ilgilenirler. Kendi ilkelerine göre konuşurlar ve bu ilkeleri yansıtan tekliflerden hoşlanırlar (Schemel, 1997, s.70-73).

Çalışma ortamlarında düşünsel tipler duygularını belli etmezler, başkalarının düşüncelerine göre son derece hazır cevaptırlar, katı ve kolay değişmeyen düşüncelere sahiptirler. Hisli tipler ise işyerinde hisleriyle hareket etmekten çok mutludurlar, insanları mutlu etmekten hoşlanırlar.

4. *Yargılama – Algılama (Judging-Perceiving)*: Bu kriter, kişinin daha düzenli bir yaşam tarzı ile daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihini belirler. Yargıcı tipler, hayatındaki bütün olayları organize eden ve planlarına kesin bir uygunluk içinde hareket eden insanlardır. Algısal tipler ise, doğaçlamaya eğilimi olan ve alternatifleri kollayan insanlardır.

Yargısal tiplere göre, bir şeyi tamamlayıp, takviminde bu işi bitirdiğine ilişkin işareti koyduğu zaman ondan daha mutlu bir kişi yoktur. Algısal tipler ise genelde bekle ve gör prensibini tercih ederler. Ani ve kesin karardan kaçınırlar, meraklıdırlar ve her türlü yeni bilgiye açıktırlar. Birçok projeye başlarlar ama kolay bitiremezler.

Myers-Bridges tip göstergesi dört temel treyti birleştirerek bunlardan 16 farklı tip üretmektedir. Her bir tipin İngilizce baş harflerinden oluşan özellikler karşımıza yeni tipleri çıkartmaktadır. Bu doğrultuda Myers-Bridges Tip Göstergesi'nde (MBTI'da) aşağıdaki tabloda gösterilen 16 kişilik tipi bulunmaktadır (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 2000, s.113).

**Tablo 1.1. Jung'un Kişilik Tipleri**

	İçe Dönükler (Introverts)		Dışa Dönükler (Extraverts)		
Düşünenler (Thinkers)	ISTP	ISTJ	ESTJ	ESTP	Duyumsayanlar (Sensors)
	INTP	ISFJ	ENTJ	ESFP	
Hissedenler (Feelers)	ISFP	INTJ	ESFJ	ENTP	Sezgiseller (Intuitives)
	INFP	INFJ	ENFJ	ENFP	
	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Judgers)	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Judgers)	

Kaynak: Zel, 2001, s.39

Bu şekilde oluşan 16 tipin farklı özellikleri vardır. Örneğin INTJ'ler hayalcidirler (Visionary). Genellikle orijinal fikirlere sahiptirler, şüphecidirler, eleştiricidirler, bağımsız olmayı severler, azimli ve karalıdırlar, bazen de inatçıdırlar. ESTJ'ler idare edicidirler (Organizer). Bu tipler heyecana kapılmaz, gerçekçidirler, pratiktirler, görevler üstlenmeyi ve organize etmeyi severler. ENTP'ler kavramlaştırandır. Bu tipler hızlı, yetenekli, zorlu problemlerin çözümünde becerikli fakat rutin görevleri savsaklayabilen kişilerdir. ISTJ'ler ise gelenekçidirler (Traditioalist). Bu tipler ciddi, sessiz, pratik, mantıklı ve güvenilir kişilerdir (Dubrin, 2005, s.32).

“MBTI” testi örgütler için son derece faydalı ve çok yaygın olarak kullanılan bir kişilik testidir. Birçok örgüt bu ölçeği belirli pozisyonlara yöneticileri terfi ettirerek getirmede bir karar mekanizması olarak kullanmaktadırlar. Bazı şirketler ise bu ölçeği takım oluşturmada kullanmaktadırlar. Ölçeğin bu kadar yaygın ve popüler olmasına rağmen bu testin etkililiği konusunda farklı görüşler ve eleştiriler de mevcuttur. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından bu ölçeğin, Jung’un psikolojik tiplerini orta düzeyde ölçebildiğini ve ölçeğin genelde kariyer geliştirmede, kendini tanımada faydalı ancak personel seçiminde kullanılmaması gerektiği vurgulanmaktadır (Salter and Evans, 1997, s.593).

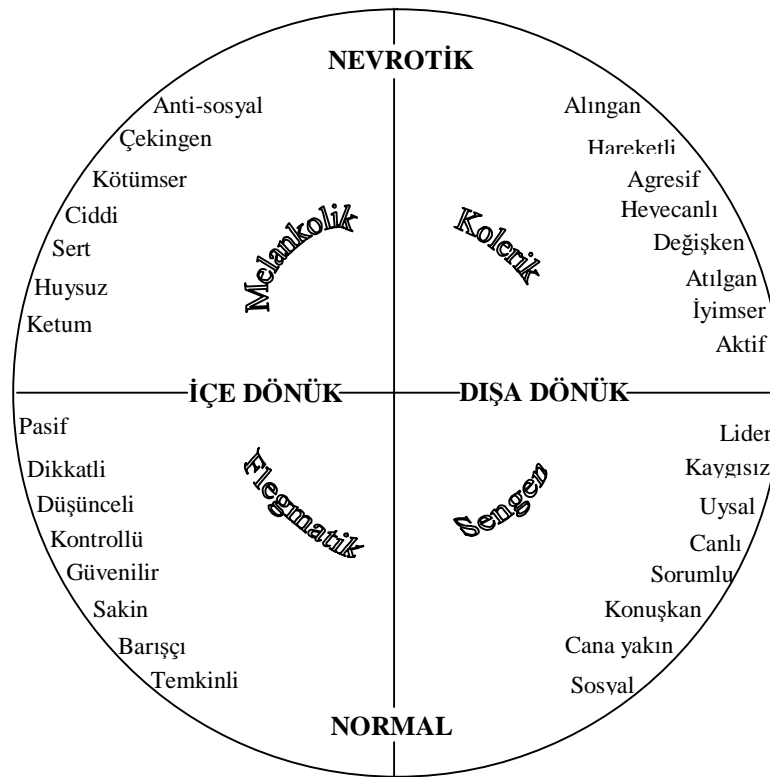
Myers-Briggs Kişilik Envanteri’nin, bir çok kurumda, yönetim geliştirme programları çerçevesinde, çalışanlar arasındaki farklı bakış açılarının ortaya çıkarılması amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, envanterin özellikle personel seçimi, eğitim (liderlik eğitimi gibi), kariyer danışmanlığı-planlama, takım oluşturma-çalışması, karar verme, çatışma yönetimi, yönetim etkinliği ve yönetim stillerinin belirlenmesi alanlarında etkili bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Bu olumlu yanlarının yanında, envanterin zorunlu seçmeli soru yapısı ve uygulamada kullanılabilirliği konusunda yeterince kanıt olmadığı yönünde eleştiriler aldığı da görülmektedir. Bu noktada, envanterin, sadece Amerika’da her yıl yaklaşık 3 milyondan fazla insan tarafından kullanıldığını ve geçerliğinin ve güvenilirliğinin yapılmış birçok araştırmayla da kanıtlandığını belirtmekte fayda vardır (Solmuş, 2006, s.4).

### 1.5.3. Eysenck’in Kişilik Tipolojisi

İngiliz psikolog Eysenck, “nitelik ve tip” kavramlarını ilk kez kullanarak kişilik yorumlamasına yeni boyutlar kazandırmıştır ve kişiliğin “Hiyerarşik Yapılaşma” adını verdiği dört aşamalı süreçten oluştuğunu söylemiştir. Birinci aşamada (özel tepki düzeyi), kişinin belirli uyarıcılara karşı belirli biyolojik tepkilerin kökeni yer alır. İkinci aşamada (alışılmış davranışlar düzeyi), alışkanlıklar açıklanır. Üçüncü aşamada ise (eğilimler düzeyi), kişinin alışkanlıkları ve davranışları düzenlenip sıraya sokulur. Kişiye özgü özellikler, sürekli, değişmez, dengesiz, doğru ya da değişken nitelikler kazanır. Son aşamada tipler belirginleşir. Tipin belirginleşmesi ise ilk üç aşamadan hangisinin etkin olacağına bağlıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.97).

Eysenck, kişilik yapısını, birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey, iki boyut üzerinde değerlendirmiştir. Bu boyutlar içedönük-dışadönük tipler ve nevrotik (dengesiz)-normal (dengeli) tiplerden oluşmaktadır. Bütün insanların kişilik yapıları bu iki boyut

arasında bir yerde bulunur. Bu yer, gözlem, dereceli ölçek ve testlerle saptanır. Eysenck kendi iki boyutlu kişilik sınıflaması ve eski Yunan doktoru Hippocrates tarafından sunulmuş insan mizacının dördü sınıflaması arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Hippocrates'e göre dört farklı kişiliği işaret eden dört insan mizacı vardır. Bunlar, sengen (neşeli ve aktif), melankolik (sıkıcı), kolerik (kızgın ve kuvvetli), flegmatik (sakin ve pasif) dir (Eysenck, 1974, s.297).



**Şekil 1.1. Eysenck'in İki Boyutlu Kişilik Sınıflaması** (Gleitman, 1994, s.642)

İçedönüklük – dışadönüklük, bir kişinin temel yöneliminin kendine ya da dış dünyaya dönük olma derecesini anlatmak için kullanılır. Bu ölçekte yer alan kişinin örgütsel ortamdaki yapısının nasıl olacağı konusuna Atkinson ve arkadaşları şöyle bir açıklama getirmişlerdir. Ölçeğin içedönüklük ucundaki kişiler utangaçtırlar ve tek başlarına çalışmayı yeğlerler; özellikle duygusal stres ya da çatışma zamanlarında tek başlarına olma eğilimindedirler. Dışadönüklük ucundaki kişiler ise sosyal kişilerdir ve başka insanlarla daha doğrudan teması gerektiren uğraşları tercih ederler; stres zamanlarında işbirliği ararlar (Atkinson and others, 1999, s.434).

İçedönük olanlar, sessiz, çevreye kapalı, yalnızlığı seven insanlardır. Okumak, yazmak, resim yapmak ve müzik dinlemek gibi uğraşlarla ilgilenirler. Zor arkadaş

edinirler, sakin bir ortamda, telaşsız, denetimli bir yaşam biçimini severler, güvenilir kimselerdir ve yaşama bakış açıları karamsar insanlardır. Dışadönük olanlar ise, insancıl, cana yakın ve girişkendirler. Kolay ilişki kurarlar, heyecan veren ortamlardan hoşlanırlar, eğlenmeyi severler, şakacı, konuşkan, genelde tasasız kimselerdir. Her zaman güvenilir değildirler (Yıldız, 2001, s.32). Elbette insanların çoğu bu iki nokta arasında bir yere düşer; ancak herkeste bu iki aşırı uçtan birisi baskındır.

Nevrotik içedönük olanlar, sürekli kaygı ve endişe içindedirler. Alıngan, sinirli, tedirgin, aşırı duyarlıdır. Güvensiz, isteksiz, ilgisiz ve durgundur. Yetenek ve becerilerini geliştirme çabası içine girmezler. Nevrotik dışadönük olanlar ise, kaygılı ve tedirgin kimselerdir. Bedensel rahatsızlıklardan şikayet ederler, karamsar, neşesiz, durgun ve isteksizdirler, çabuk hareket edip sık yanırlar, istekleri ve olanakları arasında denge yoktur, yaptığı işleri abartırlar (Zel, 2001, s.43).

Örgütsel değişme sürecinde örgütte çalışanların çoğu özellikle lider pozisyonundaki yöneticilerin normal-dışadönük ve nevrotik-dışadönük tiplere yakın olması değişim hızını kolaylaştırır, tabandan gelecek direnci azaltır. Ancak, değişimin sağlıklı olması açısından normal-içedönük ve nevrotik-içedönük tiptekilerin katkıları da ayrı bir önem taşır.

#### **1.5.4. A ve B Tipi Kişilik**

Psikolojide genel bir kategori olarak insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırmalar arasındaki ayrım, 1960’ların sonlarına doğru Friedman ve Rosenman adlı iki Amerikalı kalp cerrahı tarafından yapılmıştır. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıkmıştır. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anlamışlardır. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarını da temel alan Friedman ve Rosenman, hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna varmışlardır (Durna, 2005, s.277). Araştırmacılar her iki kişilik tipinin de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. A ve B tipi davranış biçimleri, kişinin çevresel karşı çıkmalara ve tehditlere nasıl yanıt verdiğini ilgilendiren davranış özellikleridir (Glazer, Stetz and Izso, 2004, s.647).

A tipi davranış biçimi içinde olan kişiler, düşmanca dürtüleri olan, saldırgan, başarı odaklı, dinamik, hızlı hareket eden, iddialı, rekabetçi, hırslı, çabuk sinirlenen ve

zamana karşı yarışan insanlardır (Cooper, Kirkcaldy and Brown, 1994, s.653). Bu insanlar kendilerini hiç bitmeyen bir mücadele içinde hissederler ve mümkün olan en kısa sürede çevrelerinden en fazla şeyi elde etmek isterler ([www.sanarist.blogspot.com](http://www.sanarist.blogspot.com), 30/06/05). Bunun yanı sıra güçlü ve etkileyici bir kişiliğe sahiptirler, mesleğinde olduğu kadar sosyal alanda da hırslıdırlar, dakiktirler, sabırsızdırlar, sorunlu bir dinleme tarzları vardır. Bu kimseler çoğunlukla sigara içerler, pipo ile zaman kaybetmezler. Restoranda ve benzeri yerlerde bekletilmekten hoşlanmazlar. Yemeklerin tadına bakmadan tuzlarlar ve büyük bir aceleyle yerler. Kendilerine, sağlıklarına ve tatile çok az zaman ayırırlar ([www.pozitifdegisim.com](http://www.pozitifdegisim.com), 30/06/05).

“A” tipi kişiler, “Tip A Sendromu” denilen bir sendromu sık sık yaşarlar. Tip A sendromu, sosyal ve psikolojik çevre ile kavgalı olmak gibi bir duruma neden olur. A tipi kişilik özelliğine sahip olanlar çabuk düşünürler, pratik zekaları vardır; birkaç işi aynı anda gerçekleştirirler, belli bir zamanda maksimum etkinlik ve sonuç elde etmeyi başarırlar ([www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), 26/06/05). Sayılan bu özellikler, kişilerin psikolojik şiddete karşı koyma veya onun kurbanı olma potansiyelini etkileyen faktörlerdir. Bu tiplerde daha çok kalp rahatsızlıkları görülmektedir (Jamal, 1999, s.63).

B tipi davranış biçimini benimseyenler rekabetçiliğe A’lar kadar güdülenmemişlerdir. Sabırlıdırlar, onlarla anlaşmak kolaydır, asla öfke nöbetleri geçirip kendilerini kaybetmezler, son derece rahat insanlardır, kendileriyle ve çevreleriyle barışıktırlar, duygularını güzelce ifade edebilirler, stresle etkili bir biçimde başa çıkabilirler. Kızgınlık duygusu taşımamaları, yaşadıkları iç huzurundan kaynaklanır (Luthans, 1995, s.407).

Burada göz ardı edilmemesi gereken önemli bir nokta da, insanları “A” veya “B” tipi diye ikiye ayırma olanağının olup olmadığıdır. A tipi diye insan yoktur, A tipi davranış biçimi vardır. Dünyada hiç kimse A tipi davranış biçiminin bütün özelliklerine sahip değildir. B tipi davranış özelliklerini taşıyan bir çok insan, A tipi davranış biçimi gösterebilir. Yani her insan A tipi veya B tipi davranış biçiminin farklı özelliklerini kişiliğinde barındırabilir (Kirel, 1994, s.15).

Macaristan, İtalya, İngiltere, İsrail ve Amerika’da olmak üzere toplam 19 hastanede çalışan 2032 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmaya göre A tipi davranış biçiminde olan hemşirelerin B tiplerine göre daha çok iş stresine sahip olduklarını ve bunun en belirgin olarak İsrail, İtalya ve ABD’de görüldüğü tespit etmişlerdir. Macaristan’da çalışan hemşirelerin ise en az iş stresine sahip olduklarını ve bunun en önemli nedeninin ise Macaristan hükümetinin hangi işlerin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili güçlü yetkisinin olmasına yani hiyerarşinin az görülmesine bağlamaktadırlar (Glazer,

Stetz, Izso, 2004, s.648). Buna karşın hiyerarşinin yüksek olduğu ülkelerde kişiler işlerinde daha fazla sorumluluk alacakları için iş stresleri daha fazla olacaktır.

### 1.5.5. Holland'ın Kişilik Tipolojisi

Holland ilk kez, bireylerin kendileri hakkındaki görüşlerini ve iş dünyalarını meslek adları ile yansıttıklarını belirtmiştir. Holland'ın temel hipotezi, kişiliklerine uygun olan meslekler seçen kişilerin daha mutlu ve başarılı olacağıdır. Holland kuramında 6 kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işte uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir (Holland, 1985, s.81). Altı kişiliğin uyumlu olarak bulunduğu iş ortamını gösteren Tablo aşağıda görülmektedir.

**Tablo 1.2. Holland'ın Kişilik Tipolojisi**

Kişilik Tipi	Öz Algılama Değerleri	Kişilik Özellikleri	Meslekler
<b>Gerçekçi Tip (Realistic)</b>	Saldırgan özellikler gösterir, fiziki ve atletik güçler gerektiren işlerde başarılıdır. Paraya, güce ve statüye değer verir.	İstikrarlı, inatçı, ilgisiz, anlayışsız	Kamyon şoförü, çiftçi, mühendis, ormancı
<b>Araştırmacı Tip (Investigative)</b>	İcradan çok düşünmeyi tercih ederler, soyut düşünmekten hoşlanırlar. Ne yönetmek ne de yönetilmek isterler.	Meraklı, dakik, tedbirli, rasyonel, içedönük, entelektüel, analitik düşünceye sahip	Biyolog, Matematik öğretmeni, bilim adamı
<b>Artistik Tip (Artistic)</b>	Kurallardan hoşlanmazlar, ego kontrolleri yoktur. Kendini iyi ifade edebilen, artistik yaratıcılığı yüksek tiplerdir.	Atılgan, sezgisel, istikrarsız, gözlemci, duygusal	Sanatçı, Roman yazarı, Fotoğrafçı
<b>Sosyal Tip (Social)</b>	Bireyler arası ilişkilerde başarılıdır. Eğitici ve tedavi edici ortamlarda çalışan kişilerin sahip olması gerek özellikler mevcuttur	Anlayışlı, sosyal, arkadaş canlısı, nazik, işbirlikçi	Öğretmen, Psikolog, Tıp doktoru, Sosyal Hizmetlerde çalışan kişiler
<b>Girişken Tip (Enterprising)</b>	Sözel yeteneği kuvvetli, başkalarını kolay etkileyen, güç ve statüyü bu yolla kolay edinen tip.	Cesur, atılgan, konuşkan, kendinden emin, optimist	Pazarlamacı, Politikacı, Halkla İlişkiler Uzmanı
<b>Geleneksel Tip (Conventional)</b>	İnsanların faaliyetlerini düzenleyen, kurallar koyan, ihtiyaçlarını karşılayan ve organizasyon içindeki bireylerin güç ve statüleri ile ilgili olarak çalışan kişiliktir.	Dürüst, itaatli, uzman, inatçı, resmi	Asker, Bankacı, Muhasebeci,,Resmi Dairelerde Çalışanlar

Kaynak: Holland, 1973, s.111-117 uyarlanmıştır.

Holland, ayrıca VPI (mesleki tercih envanteri)'yi oluşturmuştur. Envanterde 300 meslek adı vardır. Envanteri alan kişi, maddeleri kendine göre hoşlanırım- hoşlanmam şeklinde işaretler. VPI ile bireyin hangi tipe girdiği belirlenir ve fiziki aktivite puanı, zeka, sorumluluk, uyum, sözel becerileri, heyecansal durumu, ego kontrolü, saldırganlık düzeyi, statü kazanma ihtiyacı, liderlik gücü gibi alt puanları çıkartılır (Frew and Shaw, 1999, s.194).

Bu bağlamda Cohen ve Tansky (1997) işletme ve iktisat fakültelerinde okuyan öğrencilerin, kişilik tipleri ve öğrenim gördükleri bölümler arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından araştırmışlardır. Elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlerin sonucunda, işletme fakültesinde okuyan öğrencilerin % 65'inin girişken kişilik tipine, % 21'inin geleneksel kişilik tipine, % 12'sinin sosyal kişilik tipine ve % 2'sinin de araştırmacı kişilik tipine sahip oldukları görülmüştür (Balkıs, 2004, s.29).

## **1.6. Kişilik Tespitinde Kullanılan Teknikler**

Davranış bilimleri açısından kişiliğin ölçülmesi, insanların davranışlarının bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Kişiliği ölçmedeki hareket noktası, insanlar ve onların meydana getirdiği gruplar hakkında değerlendirme yapabilmektir. Her yönden birbirinin aynı olan insan mevcut değildir. İşte bu yüzden, belirli durumlar çerçevesinde birbirine benzemeyen insanlar arasındaki farklılıkların derecesini ve özelliklerini araştırdığımızda karşımıza farklı kişilik tipleri çıkmaktadır. Zaten gerçekten insanlar birbirinin aynı olsaydı kişiliğin ölçülmesinin hiçbir yararı olmazdı.

Kişiliğin ölçülmesinde birçok kişilik testinden yararlanılmaktadır. Önemli olanlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2000, s.281):

### **1.6.1. Kişiliği Sosyal Etkisi Yönünden Ölçme Araçları**

Kişiliğin sosyal uyarıcı olma yönüne önem veren araştırmacılar, bireyin başka insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimleri ölçerek bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerde temel ilke, başkalarının bireyi incelemeleri ve anlamalarıdır. Bu yöntem kullanılırken görüşme, derecelendirme ve anamnez ölçek tekniklerine başvurulur. Görüşme tekniğinde kişinin hangi durumlardan kaçındığını, hangi konuların onu rahatsız ettiğini, hangi konularda çatışma içinde olduğunu belirlenerek kişilik tablosu çıkarmaya çalışılır. Derecelendirme tekniğinde, insanlar çeşitli özelliklere göre bir derecelendirmeye tabii tutulur. İncelemeye tabii tutulan kişi kendini cetvel üzerinde bir yere yerleştirir ve araştırmacı buradan aldığı veriler sayesinde kişiyi değerlendirir. Anamnez tekniğinde ise kişinin kendi ve aile geçmişi hakkında bilgiler elde edilir. Bu bilgiler kişinin kendisinden ya da onu çok iyi tanıyan birisinden elde edilebilir.



## 1.6.2. Kişiliğin Davranışsal Tanımını Benimseyenler

Kişiliği, birçok düşünüş ve davranış alışkanlıklarının tümü olarak kabul edenler, bireyin kişiliğini meydana getiren alışkanlıklarını kendisinin anlatması ilkesine dayanan bir takım ölçme araçları geliştirmişlerdir. Bunlar arasında ilk başvurulan yöntem otobiyografi yöntemi olmuştur. Bu yöntemde, bireyin kişiliğinin belli yanlarını ve alışkanlık haline gelmiş davranışlarını ve kısaca hayat hikayesini bildiği gibi yazması istenir. Bu yöntemin uzun süre alması ve kıyaslama yapmaya uygun olmaması sebebiyle anketler ve envanterler kullanılmaya başlanmıştır. Anketlerde bireylerin alışkanlık ve kişilikleri ile ilgili belli soruların açıkça cevaplandırılması istenir. Envanterlerde ise, çeşitli kişilik özellikleri, ilgili ihtiyaçlar ve problemler kısa maddeler halinde formüle edilmiştir. Bireyin kendi durumuna uygun olan maddeleri işaretlemesi istenir.

## 1.6.3. Projektif Ölçme Araçları

Kişiliği, bireyin iç hayatını teşkil eden ihtiyaç ve güdülerin dinamik bir yansıması olarak gören araştırmacılar, bireyin davranışlarını incelemekle yetinmeyip, bireyin iç hayatını dışa yansıtabilecek bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Buna projektif testler denir. Projektif testlerin en önemlileri Rorschach testi ve Tematik algı testidir. Bu iki test de, kişilerin bu testlere olan tepkilerinin, onların kendi duygu ve düşüncelerini yansıttığı varsayımına dayanır. Bu testlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, genellikle öznellik etkili olmaktadır. Bu durum testlerin güvenilirliğini azaltmaktadır.

## 1.7. Kişilik Envanterleri

### 1.7.1. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri

Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (Minnesota Multiphasic Personality Inventory – MMPI) “*doğru*”, “*yanlış*” ve “*bilmiyorum*” şeklinde cevaplandırılan 550 maddeden oluşan, bireyin kişisel ve toplumsal uyumunu objektif olarak değerlendirmeyi amaçlayan bir ölçektir. Bugün Amerika Birleşik Devletinde en sık kullanılan ve üzerinde çok miktarda araştırma yapılan kişilik envanterlerinden biridir. Ayrıca birçok Avrupa, Asya ve Güney Amerika ülkeleri için standardizasyonu yapılmıştır ([www.rehberogretmen.com](http://www.rehberogretmen.com))

Bu kişilik envanterinde birey kendini rapor etmektedir. Bu nedenle Minnesota çok yönlü kişilik envanteri nesnel bir ölçme aracıdır. Bu envanter, normal deneklerin

cevaplarının çeşitli tanısai kategorilere göre sınıflandırılan anormal bireylerin cevapları ile karşılaştırılması yolu ile geliştirilmiştir. Testin maddelerine, normal bireyleri bir kategorideki anormal bireylerden iyi bir biçimde ayırmasına bağlı olarak, farklı değerler verilmiştir. Bu yolla sekiz farklı ölçek oluşturulmuştur. Ayrıca, erkek ve kadınların ilgilerini birbirinde ayıran maddeleri puanlayarak, bir erkeklik-dişilik ölçeği de oluşturulmuştur. Son olarak, sosyal yönden içe dönük bireyleri, dışa dönük bireylerden ayıran maddeleri kullanarak onuncu bir ölçek elde edilmiştir. Testin bir de üç geçerlik alt testi vardır. Oluşturulan on ölçeğin özellikleri şöyle sıralanabilir (Zel, 2001, s.59, Öner, 1994, s.422, Altınköprü, 2003, s.45-52):

- Hipokondri: Bu alt test hipokondriak bireylerin kişilik özelliklerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Hipokondri tanı grubuna giren hastalar bedensel işlevlerine aşırı ilgi göstermektedirler. Bir kimsenin kendi sağlığına dair ağrı ve sızılar, nefes alma, hazım, uyku, görme ve işitmeye ilgili küçük belirtilerin kötümser biçimde yorumlanması ve abartılmasını yansıtır.

- Depresyon: Bu alt test depresyon belirtilerinin derecesini ölçmeyi amaçlar. Depresyonda olan kişilerin ana belirtileri, yaşama karşı kötümserlik, gelecekte ümitsizlik, kendini değersiz, işe yaramaz hissetmek, suçluluk duyguları, hareketlerde ve düşüncede yavaşlama ve çeşitli bedensel yakınmalardır. Sıklıkla ölüm ve intiharla ilgili düşüncelerin yoğunluğu da dikkati çekmektedir.

- Histeri: Nevrotik bozukluklardan konversiyon histerisine tanı koymada yardımcı olma amacıyla geliştirilen bir alt testtir. Bu hastalar zor çatışmaları çözmede ya da bazı sorumluluklardan kaçmada fiziksel belirtileri kullanmaktadırlar. Bir bedensel nedene dayanmayan baş ağrısı, felç, titreme, sağırılık ve bunun gibi çeşitli işlev bozukluklarını kapsar.

- Psikopatik sapma: Psikopatik kişilik bozukluğu gösteren bireylerin kişilik özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kişilerin engellenmeye karşı tolerans eşiklikleri düşüktür, çok saldırgan ve sorumsuz olabilirler.

- Erkeklik-dişilik: Cinsel nitelikteki sapmaları değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Çeşitli mesleklere karşı ilgi, boş zaman faaliyetleri, sosyal aktiviteler, korkular, bireysel duyarlılıklarla ilgili maddeleri vardır.

- Paranoya: Kişinin açık paranoid belirtilerini yansıtır. Kendi inanç sistemlerine göre durumları yanlış anlama ve yorumlama eğilimi gösterirler. Örneğin diğer kişilerin güdüleri hakkında aşırı şüphencilik.

- Psikastenî: Bu kişilerde anormal korkular, karar vermede ve dikkat toplamada güçlük, suçluluk duyguları, bunaltı sıklıkla rastlanan özelliklerdir. Aşırı ahlaki standartlar, kendi kendini eleştiri de bu tür kişilerde sıklıkla görülür.
- Şizofrenî: Garip düşünceler, sosyal yabancılaşma, algı bozuklukları, kötü aile ilişkileri, cinsel sorunlar, dikkati toplamadaki güçlükleri ortaya çıkarmayı amaçlar.
- Hipomani: Hareket ve düşünme hızlanması, büyüklük fikirleri, aile ilişkileri, cinsel sorunlar, bedenle ilgili sorunları ortaya çıkarmayı amaçlar.
- Sosyal içe dönüklük: Kişiler arası etkileşimde bireyin duyduğu rahatsızlık, kendini yerme duygusu, başkalarına güvensizlik, duyarsızlık gibi alanları kapsar.

Testin geçerlilik alt testleri ise şöyledir:

- L Alttesti: Testte bilerek ve açık bir şekilde aldatıcı yanıt verenleri ayırdetmeye yöneliktir.
- F Alttesti: Bireyin kendini olduğundan çok kötü gösterme ve abartma eğilimini ölçmeyi amaçlar.
- K Alttesti: Bireyin ruh sağlığı, tutarlılığı, kontrolü, başkalarıyla ilgili beklenti ve duyguları ile aile ilişkilerini ve test yanıtlamadaki savunucu tutumu ölçmeyi amaçlar.

### 1.7.2. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği

Raymond Cattell tarafından 1949'da geniş kapsamlı bir araştırma sonucunda kişilik değerlendirmeleri ve çözümlenmeleri için bir anket geliştirilmiştir. Cattell bu bağlamda, insan davranışının temel özelliklerini açığa çıkarmaya çalışan sorular geliştirmiştir. Bu çoklu değerlendirme dizisi bireysel mizaçları ölçmektedir (Kalat, 2002, s.43). R.B. Cattell bu testi hazırlarken insanın zihin yapısı ve düşünce tarzını ölçmeyi amaçlamıştır. Birçok araştırmacı Cattell'in 16 kişilik özelliği modelini, envanterin yenileme yetersizliğinden ötürü eleştirmiştir. Cattell'in hesaplamalarında kullandığı faktör analizinde hatalar çıkmıştır. Bunun en büyük sebebi Cattell'in çalışmaları esnasında faktör analizi yapan bilgisayar programlarının mevcut olmaması, onun yerine elle hesaplamaların yapılmasıdır ([www.personalityresearch.org/papers/fehringer](http://www.personalityresearch.org/papers/fehringer)). Buna rağmen Cattell modelinin geçerliliği üzerinde incelemeler yapan araştırmacılar, kişiliği anlamada muazzam değeri olan beş büyük faktörü bulmuşlardır (Digman, 1990, s.421).

Bu ankette yer alan 187 soruya verilen yanıtlar sonucunda 16 kişilik özelliğine ait skora ulaşılmaktadır. Bu özelliklerin ilk onikisi, bireyin başkaları tarafından

değerlendirilmesi, son dördü ise bireyin kendi kendisini değerlendirmesi sonucunda elde edilmektedir. 16 kişilik özelliğine ait skorların onlu ölçek üzerine yerleştirilmesi sonucunda bireye ait kişilik profili ortaya çıkarılmaktadır (Zel, 2001, s.61).

**Tablo 1.3. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği**

Kişilik Özellikleri	Düşük Skor				Orta Skor		Yüksek Skor			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.İkna edebilen										
2.Sözünü esirgemeyen										
3.Sosyal										
4.Empatik										
5.Veri ve bilgileri kullanan										
6.Soyut düşünen										
7.Geleneksel										
8.Yenilikçi										
9.Düzenli çalışan										
10.Rahat										
11.Duyularını kontrol edebilen										
12.Optimist										
13.Aktif										
14.Rekabetçi										
15.Başarı hırsı olan										
16.Kararlı										

Kaynak: Atkinson, 1987, s.425

16PF'in genel olarak, personel seçimi, yönetim geliştirme, takım oluşturma-geliştirme, kariyer danışmanlığı-yönetimi ve eğitim alanlarında kullanıldığı ve olaylarla baş etme tarzlarını, empatiyi, kişilerarası ilişkileri, otoriteye ilişkin tutumları, bilgi işleme (information processing) süreçlerini, sosyal normlara ilişkin tutumları, mesleki tercihleri, liderlik yeteneklerini ve satış becerilerini-performansını ölçtüğü görülmektedir. Bir çok araştırmada da, 16PF'in, satış ve pazarlama personeline, yöneticilerde (araştırma-geliştirme ya da pazarlama müdürleri gibi), öğretmenlerde, mühendislerde, doktorlarda, itfaiyecilerde, gazete çalışanlarında, uçuş personeline (pilotlar vb.) ve güvenlik personeli gibi farklı çalışanlar üzerinde kullanıldığı ve bu çalışanların performansını yordama (prediction) gücüne sahip olduğu görülmüştür (Solmuş, 2006, s.2).

### 1.7.3. Mesleki Kişilik Envanteri (SHL-Occupational Personality Questionare)

SHL, 1977 yılında Prof.Dr. Peter Saville ve Roger Holdsworth isimli iki İngiliz akademisyen tarafından İngiltere’de kurulmuştur. Mesleki kişilik envanteri ise 1984’den bu yana uluslar arası arenada yaptığı profesyonel çalışmaları ile halen tüm dünyada etkin bir biçimde kullanılmaktadır ([www.shl.com.tr](http://www.shl.com.tr)).

Hem işe alım süreçlerinde hem de gelişim alanlarının belirlenmesinde kullanılan OPQ, bugün bilimsel literatürde güvenilir, geçerli ve objektif bir araç olarak yer almaktadır. Envanter, 4 ayrı cümleden oluşan toplam 100 sorudan oluşmaktadır. Cevaplayanlar, bu dört cümleden kendi durumlarına en çok uyan ve en az uyan cümleleri seçmek suretiyle tercihlerini belirtir. Envanter, “standart on” ölçeğine uygun olarak düzenlenmiştir. 3 ana grupta toplam 30 kişilik boyutunu içeren ana profili ve takım rolleri, liderlik stilleri, ast olarak çalışma stilleri, satış stilleri, stres olasılıkları ve stresle başa çıkma yolları gibi yan profilleriyle OPQ 4.2, yöneticiler/profesyoneller, süpervisörler ve satış/pazarlama ağırlıklı çalışanlar için oldukça uygun bir envanterdir (Saville & Holdsworth Ltd-SHL, 1994).

### 1.8. Psikolojik Yaklaşımlarda Kültürlerin Önemi

Modern Psikoloji Tarihi (Schultz’lar, 2001) yazarları konuyla doğrudan ilgili bir çok düşünceleri açıkladıktan sonra, kültürel çeşitlilik üzerine yapılan çalışmaların giderek arttığını vurgulamışlardır. Bu konuda yapılan ve ortaya konan düşünceler; birey veya çeşitli toplulukların yapılarındaki psikolojik değerlendirmelerde, farklı kültürlerin değişik bakış açılarının dikkate alınması gerektiği doğrultusunda yoğunlaşmaya başlamıştır (Kurt, 2002, s.7).

#### 1.8.1. Kültürel Antropoloji ve Kişiliğin Tarihsel Gelişimi

İnsan davranışlarındaki kültürel değişimler bilim adamları ve araştırmacılar arasında uzun zamandır ilgi çekici bir konu olmuştur. Özellikle yeni ülkelerdeki yerli halkın durumunu Avrupalı araştırmacıların tespit etmek istemesi dikkati bu noktaya çekmiştir. Bu noktada, ilkel insanların davranışları ve geleneklerindeki yorum Avrupalı araştırmacılar tarafından sıradan hale gelmiştir (Stannard, 1992, s.207).

19. yüzyılın ortalarında , Edward Burnett Tylor (1832-1917) Meksika’ya yaptığı bir gezi sırasında antropoloji bilimine ilgi duymaya başlamıştır. Tylor, “İlkel

İnsanlar:Mitoloji, Filozofi, Din, Sanat ve Geleneklerin Geliştirilmesi Üzerine Araştırmalar” adlı öncü kitabında kültürel antropolojinin sistematik soruşturma için bir konu olduğu fikrini geliştirmiştir. Tylor’ın bu kitabı çoğu araştırmacılar tarafından kültür ve kişilikle ilgili modern dünya çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında 1930’larda antropoloji, psikiyatri, psikoloji alanlarında çok çeşitli üniversiteler ve eğitim enstitülerinde çalışan araştırmacılar kültür ve kişilik üzerine tartışmak için buluşmaya başlamışlardır. Örneğin Edward Sapir ve John Dollard 1931’de Yale Üniversitesi’nde kültür ve kişilik seminerine katıldılar. Abraham Kardiner ise 1936’da New York Psikoloji Enstitüsü’nde aralarında Edward Sapir, Ruth Benedict, Cara DuBois, Ralph Linton gibi ünlü araştırmacıların bulunduğu kültür ve kişilik semineri düzenlemiştir (Marsella and others, 2000, s.42).

II. Dünya savaşı sırasında, çoğu kültürel antropologlar ve kültürel psikiyatristler, Japonya, Almanya, Rusya, Tayland, Romanya ve Çin’in ulusal kişilik yapılarını tanımlayarak savaşın bu ülkeler üzerinde etkilerini araştırmaya başlamışlardır. Bu çaba, ulusal karakter çalışmaları olarak bilinmeye başlanmıştır. II. Dünya savaşını takiben ulusal karakter çalışmaları, bu çalışmaların statik içeriğini sorgulayan yeni teoriler ve araştırmalarla itibardan düşmüştür (Lindesmith and Strauss, 1950, s.590).

Bugün ise kültür ve kişiliğe olan çaba o kadar baskın değildir. Buna rağmen, insan kişiliğini anlamamıza yardımcı olan bu çabalar kabul görmelidir. Öncü olan bu çabalar, gelecekteki kültür ve kişilik araştırmaları için bir temel oluşturmaktadır (Bock, 1994, s.78; LeVine, 1973, s.207; Schweder, 1991, s.192, McCrea, 1998, s.175).

### **1.8.2. Kişilik – Kültür İlişkisi**

Bireysel ya da sosyal psikolojinin bireye ve toplumlara onların sahip olduğu kültürleri doğrultusunda bakması gerektiği kabul gören bir düşünce olmuştur. Bu düşüncelerden de psikolojik yaklaşımlarda kültürlerin önemi kültür açısından dikkate alınması gerektiği vurgulanmak istenmiştir. Özellikle “kişilik” değerlendirmesinde, kişinin akıl sağlığının tedavisinde, psikolojik testlerin uygulanmasında, törenler ve gelenekler içindeki davranışlarının ve sebeplerinin psikolojik yorumlamalarında kültürlerin önemi ortaya çıkmıştır (Kurt, 2002, s.9).

Öncelikle kişilik-kültür ve birey davranışlarının psikolojik değerlendirmeye alınmasında “kültürlerin önemi nedir?”, sorusuna kültürün tanımıyla cevap aramak gerekmektedir.

Kültürün tanımı konusunda literatürde kesin bir görüş birliğini söylemek mümkün değildir. Kültür kavramı, belki de en çok tanımı yapılan kavramlardan birisi olup, bir antropolog ekibi tarafından 160'dan fazla kültür tanımı tespit edilmiştir(Gümüş, 2004, s.159). Bu yüzden, alanda çalışan bilim adamlarının, kültürün bir kısmını ya da bir yönünü tanımlamaya çalıştıkları görülmektedir. Kavramın tam olarak tanımlamanın güçlüğü eldeki bilgi ve malzemenin eksikliğinden değil, kavramın çok geniş bir kapsama sahip olmasından ileri gelmektedir. Dolayısıyla kültür konusuna getirilen her tanım, kavramın yalnızca belirli bir alanıyla ilgilidir. Tezin bu kısmında kültür ile kişilik ilişkisi üzerinde durulacaktır.

En geniş anlamıyla “kültür”, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Bireyin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına, belirli davranışları ve olayları yorumlamasına ve sonuçta değerlendirmesine yardımcı olan değerler, fikirler ve semboller dizisidir (Ehtiyar, 2001, s.46). Kısacası kültür insan yapısı varlıkların bütünüdür.

Kültür tanımlarından en genel kabul göreni sosyal bir antropolog olan Tylor(1971) tarafından yapılmıştır. Tylor kültürü; uygarlık olarak ele almakta ve “bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” şeklinde tanımlamaktadır. Her ne kadar bu tanım, kültür olgusunu bütünüyle yansıtmasa da kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana içeriğini yansıtmaması bakımından önemlidir (Hatch, 1997, s.203).

Kültüre ilişkin geliştirilen tanımlardan ilgi çekici bir diğeri ise bu alanın gurularından olan Hofstede'nin tanımıdır. Hofstede kültürü; “bir insan grubunu diğer insan grubu üyelerden ayıracak şekilde zihnin kolektif programlamasıdır” şeklinde tanımlarken (Hofstede, 1991, s.87), Triandis “kültür, ekolojik bir noktadaki insanların geçmişte varolma olasılığını artırmış ve tatmin doğurmuş, ortak bir dile sahip oldukları ve aynı zaman ve mekanda yaşamış oldukları için, birbirleriyle iletişim kurabilmiş bu insanlar arasında paylaşılmış insan yapımı nesnel ve öznel elemanlar kümesidir” şeklinde tanımlamaktadır (Triandis, 1994, s.22).

Kültür ve kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlardır. Bireylerin kişiliklerini belirleyen, görünür hale getiren değişkenlerden birisi de, bireyin benimsediği değer yargıları ve sahip olduğu inanç sistemidir. Buradan hareketle kişiliğin oluşmasında kültürün önemli bir faktör olduğunu belirtmek doğru olacaktır. Dolayısıyla bireyin dahil olduğu grubun kültürel yapısı, kişiliği önemli ölçüde şekillendirecektir (Triandis and Suh, 2002, s.134).

Kültür-kişilik araştırmaları çerçevesinde, bir toplumda bir arada yaşayan insanların psikolojik benzerlik gösterdiği varsayılmış ve bunun nedeni olarak “temel kişilik”, “ulusal

karakter” gibi kavramlar üzerinde durulmuştur ancak kesin bir yargıya varılamamıştır. Burada bahsedilen temel kişilik kavramını Kardiner(1945) “bir toplumun mensuplarına özgü ve bireylerin kendi özel durumlarıyla süslediği bir hayat tarzı şeklinde kendini gösteren özel bir psikolojik biçimlenme olduğunu, bu biçimlenmenin bireysel karakter çizgilerinin geliştiği matrisi oluşturduğunu” vurgulayarak tanımlamaktadır. G. Bateson’a göre, tipik ve paylaşılan kültürel davranışların bütünü bir önermeler sistemi ile ilişkilidir. Bir davranışlar bütününe kaynağına bir tür “kültürel öncül” konulabilir. Bu öncüller bütünü kültürün temel mantığını kurar. İşte bu mantık bireyde içinde yaşadığı kültürden beslenmesi neticesinde bir kültürel kişilikten bahsedilebileceği anlayışını öne çıkarmaktadır (Kurt, 2000, s.10).

Kültürler arası araştırmalar yapanların belirttiği en önemli ayrım, bireyci ve kolektif kültürlerdir. Daha çok Kuzey Avrupa ülkelerinde ve ABD’de görülen bireyci kültürler, bireysel gereksinim ve başarıya çok önem verir. Bu kültürlerde insanlar, kendilerini bağımsız ve eşsiz olarak görür. Bunun tam tersi olan kolektif kültürlerde insanlar; aile, kabile ya da ulus gibi daha büyük bir gruba ait olma istegindedirler. Bu insanlar rekabetten çok işbirliğine önem verirler. Bireysel başarılarından çok grup başarısından tatmin olurlar. Pek çok Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkeleri kolektif kültür tanımına uyar. Sonuç olarak, Batılı kişilik psikologlarının incelediği kavramlar, kolektif kültürlerden gelen insanlar söz konusu olduğunda çok farklı anlamlar ifade eder (Burger, 2006, s.33).

Özetle, kültürle kişilik arasında bir sebep sonuç ilişkisi bulunduğu çeşitli yazarlarca farklı şekillerde belirtilmiştir. Dolayısıyla çok tartışma konusu olan kültür-kişilik ilişkilerine, yapılan araştırmalar sonucu, bazı kuramsal açıklamalar getirilmiştir. Bu ilişkiyi ele alan beş tür yaklaşımdan söz etmek mümkündür (Kağıtçıbaşı, 1993, s.267, Tezcan, 1987, s.95):

*a) Kültür – Kişilik Yaklaşımına Karşıt Görüş:*

Bu tür bir yaklaşımı savunan bazı sosyolog ve antropologlar, toplumlar arasında psikolojik özellikler bakımından farklar görülse bile bunun temel olarak bir kişilik türünden ötürü değil, o toplumdaki kurumsal, kültürel ve çevresel benzerliklerden ötürü olduğunu ileri sürmektedirler. Bir toplumun bireyleri, aynı kanun , eğitim, dil, aile düzeni gibi benzer kurumların ve aynı ekolojik çevrenin etkisinde olduklarından, birbirlerine benzer karakter özellikleri göstereceklerdir. Bu olguya dayanarak o kültüre ait bir “temel kişiliğin” varlığını öne sürmek gereksiz bir varsayım olmaktadır.



*b) Psikolojik İndirgeme Yaklaşımı:*

Bu yaklaşıma göre, bireysel psikolojik faktörler, sosyal davranışın bağımsız nedenleridir. Bu yaklaşımı benimseyenler, özellikle Freud’cu psiko-analitik kuramı esas alarak toplumsal gelişmeyi açıklarlar. Bireylerin duygusal davranışları, bilinçaltı güdülenmeleri ve güdül çatışmaları üzerinde durularak, kültürel yapıtların, bastırma ve çatışmaların hayal gücünü etkilemeleri sonucu ortaya çıktığı öne sürülür. Psikolojik indirgeme yaklaşımına bir başka örnek ise McClelland’dır. McClelland, başarı güdüsü ile ilgili araştırmalarında, ekonomik ve kültürel gelişme gibi toplumsal olguları, psikolojik (bireysel) nedenlerle açıklamıştır.

*c) Kişilik – Kültür Yaklaşımı:*

Bu yaklaşıma göre, kişilik ve kültür eşdeğer kavramlardır, dolayısıyla diğerlerinden farklıdır. Öyleyse kişilik gelişimi, çocuk yetiştirme, cinsiyetle ilgili roller, akıl hastalıkları gibi sosyo-psikolojik olgu ve süreçlerin kültürler arası genelliği olduğu ileri sürülemez. Bunlar kültürden kültüre değişir. Bu mantığa dayanarak, kişiliğin kültürün bir parçası olduğu ileri sürülebilir.

Bu yaklaşımı savunanlar “kültürel karakter” ve “biçimlendirilmiş kişilik” ten söz ederlerken kişilik ve kültürü özdeşleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımda, kültür ve kişiliğin aynı şeyler olduğu sonucuna varılmakla birlikte, kişiliğin daha çok birey düzeyinde düşünülmesi, buna karşılık kültürün daha genel özellikler taşıdığı gerçeği vurgulanmıştır.

*d) Kişilik Ara Değişkendir Yaklaşımı:*

Bu yaklaşım aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:



Burada birincil kurumlar temel kişiliğe biçim kazandırırken, ikincil kurumlar, temel kişiliğin biçim kazanmasında gösterdiği tepkilerin bir örgütlenişi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kişilik, kültürün hem sonucu hem de nedeni olarak kabul edilmektedir.

Bu yaklaşıma göre ekolojik veriler, sosyo-ekonomik yapı ve çocuk yetiştirme tarzı gibi temel unsurlar kültürel yapının da temel unsurlarını oluşturmaktadır. Kişilik bu temel

yapıyı ele alır, işler ve biçimlendirir. Böylece din, sanat ve benzeri diğer kültürel unsurlar oluşur ve gelişir.

*e) İki Sistem Yaklaşımı:*

Bu yaklaşımda kişilik ve kültürü oluşturan sosyal kurumlar birbirini tamamlayan iki sistem olarak kabul edilmiştir. Dolayısı ile, birey davranışları hem öznel gereksinimlere hem de kültürel ortamın bu gereksinimleri karşılayabilme düzeyine bağlıdır. Gerçekte davranış, bu her iki unsur arasındaki işlevsel uyuşmanın bir ürünüdür. Uyuşmanın ölçüsü yada uyuşmama durumu bu yargıyı değiştirmez.

Kültür ve kişilikle ilgili tüm kuramsal yaklaşımlardan özet olarak şu sonuçlar çıkartılabilir.

Kültür – kişilik yaklaşımına karşıt görüş, etkileşimde kültürün kişilik üzerindeki baskınlığını vurgularken, psikolojik indirgeme yaklaşımı bu konuda kişiliği ön plana çıkarmıştır. Kişilik kültür görüşü ise, etkileşimde her iki boyutu eşit ve aynı derecede etkin kılarken, kişiliğin bir ara değişken olduğunu savunan görüş, bir ara değişken olarak kişiliğin, kültüre yeni bir nitelik kazandırabileceğini kabul etmiştir. İki sistem görüşünde de, kültür ve kişilik boyutlarının karşılıklı ve uyumlu bir etkileşim içinde oldukları savunulmuştur.

Bugün, bu görüşlerin her biri makro düzeyde kültürle, mikro düzeyde kişilik arasındaki ilişkileri inceleme yaklaşımları olarak kabul edilmektedir. Kültür-kişilik etkileşimine ilişkin bu teorik tartışmalardan da anlaşılacağı gibi, bu konuda kesin bir sonuca ulaşılmış değildir. Burada “kişilik ara değişkendir” görüşü ile “iki sistem” görüşü diğerlerine göre daha gerçekçi bulunmaktadır (Silah, 2000, s.315).

Karmaşık ve modern kültürlerde toplumsal, kültürel değişmeye bağlı olarak kişilik özelliklerinin de değiştiğini gösteren bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Bu nedenle değişen toplumsal ve kültürel sistemde değişmeyen kişilik yapısından söz edilmemektedir. Bu değişime rağmen, belirli bir oranda da olsa toplum ve kültür, bireyler üzerindeki damgasını ve etkisini sürdürmektedir (Zel, 2001, s.43). Örneğin Türk kültürü içerisinde bir düğün geleneği vardır. Bu törende damat gerdek gecesinde gelinin odasına götürülürken arkadaşları tarafından yumruklanarak ite-kaka götürülür. Damat, kendisine yapılan bu hareketler karşısında acı duyduğunu yansıtmaması gerekeceği yerde gülümsemeyle karşılar. Türk geleneksel kültürünü bilmeyen veya bu kültüre yabancı olan bir psikolog bu tabloyu gözlemlediğinde, damadın gülümsemelerinin “mazoşist” olarak değerlendirebileceği gibi, arkadaşlarının davranışlarını da “sadizm” olarak değerlendirebilir. Ayrıca bu örnekten insan davranışlarına, geleneksel töre ve törenlere

psikolojik teŖhisler konurken, her kültür insanı için aynı ölçülerin kullanılmaması gerekliliğinin önemini de çıkarmak gerekmektedir.

Kısaca insanı ve davranıŖlarını almıŖ olduğu kültürü içerisinde değerlendirmesi gereken bir kültürler psikolojisinden bahsedilebilmektedir. Psikolojinin insan davranıŖlarına, davranıŖ sebeplerine, toplumlarının geleneklerine daha gerçekçi psikolojik yaklaŖımlarda bulunabilmesi için; insanları yetiŖtiren evre kadar onların içinde bulunduğu kültürleri de tanınması gerekmektedir. Yani kültürel kimlik psikolojik yaklaŖımlarda da ağırlığını hissettirmektedir (Kurt, 2000, s.18).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM BİLİMİ VE LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzde ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler, çağdaş yönetim yaklaşımlarının gelişmesini gerektirmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları kaynakları, özellikle de insan kaynağını en etkin şekilde yönetmelidirler. Bu bağlamda, günümüz yönetim literatüründe, yöneticilerin çalışanlarını en etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birer lider olmaları veya yöneticilik özellikleri yanında liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir. Küreselleşen dünyada ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik alanda meydana gelen hızlı ve sürekli gelişme ve değişimler, yönetim yapılarında da önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuş ve yönetsel faaliyetler daha karmaşık bir hale gelmiştir. Bu çerçevede yönetsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için yöneticiliğe duyulan önem ve ihtiyaç giderek artmış ve bu durum yöneticilik kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır. Literatürde yöneticilik ve liderliğin birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan kavramlar olduğu kabul edilmekle beraber, bugün “yönetici” ve “lider” kavramları artık tek başına yeterli olmamaktadır. İyi bir yöneticide yöneticiliğin yanı sıra liderlik niteliklerinin olması gerektiği vurgulanmakta ve “lider-yönetici” kavramı geliştirilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004, s.152).

Yönetim, yönetici ve lider kavramları birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle birinde yapılan bir değişiklik diğesinde de etkili olmaktadır. Kavramların gelişme sürecine bakıldığında bu değişimin ne kadar açık olduğu görülebilir. Bununla beraber kavramlar tek tek ele alındığında her bir kavram için bir çok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir.

#### 2.1. Yönetim Bilimi Kavramı

Amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır. Devletlerin yönetimi çok eski olmakla birlikte işletmeler açısından yönetim yeni olarak kabul edilebilecek bir bilgi alanını ifade eder. Yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bir bilgi topluluğu niteliği taşıyan yönetim ve örgüt teorileri yirminci yüzyılın ürünüdür (Ataman, 2002, s. 10).

Yönetim konusunda farklı disiplinler tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Her tanım belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır. Bunun sonucu olarak da, *yönetim* dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2001, s.11).

Yönetim, firmanın insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır. O nedenle yönetim, ister bir şirket, isterse bir sendika, cezaevi ya da hastane olsun, her türlü organizasyonda olmazsa olmaz bir süreçtir (Werner, 1993, s.10).

Eren (2003, s.3) yönetimi, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmada; örgüt üyelerini belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama ve örgütsel kaynakları etkin ve idareli bir şekilde kullanma yeteneğidir (Daft and Marcic, 2001, s.5). Evans ise “önceden belirlenen bir amaca başkaları vasıtasıyla ulaşma süreci” şeklinde tanımlamıştır (Evans, 1990, s.219).

Bu tanımlardan sonra, otel işletmelerinin özellikleri de dikkate alınarak yönetimi “işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşılmasında; karlılığı maksimum kılmak, işgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştirerek motivasyonu arttırmak ve işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj yaratmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin bütünüdür” şeklinde tanımlayabiliriz (Şener, 2001, s.28).

Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç altında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Yönetimin temel görevi bugün de aynıdır. Ancak, bu görevin taşıdığı anlam değişmiştir. Peter Drucker 2002’li yılların eşiğinde ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerleri şöyle özetlemektedir (Drucker, 1999, s.97):

- Yönetimin görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.
- Yönetim insanları ortak bir teşebbüsle bütünleştirmekle uğraştığı için kültürle derinden ilgilidir. Yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden biri kendi gelenek, tarih ve kültürlerini yönetimin yapı taşları olarak kullanabilmektir.

- Her örgüt ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Örgütün misyonu ortak bir görüşü sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır.
- Kuruluşa varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Yöneticilerin ilk işi de bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır.
- Her teşebbüs bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde teşebbüsün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir.
- Her teşebbüs farklı bilgi ve becerileri olan ve çok değişik işler yapan kimselerden oluşur. Teşebbüs, iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine inşa edilmelidir. Herkes başkalarına neler borçlu olduğu üzerinde düşünmeli ve başkalarının bunu anlamasını sağlamalıdır.
- Performans yönetimin ayrılmaz parçası olmalıdır. Performans değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.
- Ticari bir kuruluş için sonuç, memnun bir müşteridir. Bir okulun elde ettiği sonuç da bir şeyler öğrenmiş ve öğrendiklerini işinde uygulayan bir mezundur.

Yönetimin amacı, bireyleri belirli amaçlara doğru yönlendirmek ya da amaca uygun davranışlarda bulundurulmasını sağlamak olduğuna göre, davranış bilimleri ve psikolojiden hiçbir zaman soyutlanmaz. Hatta, yönetim işlevinin üçte biri yönetim konusunu oluşturan hususlarla ilgili teknik bilgilere dayanıyorsa, üçte ikisi davranış bilimlerini dolayısıyla psikolojiyi ilgilendirmektedir.

## 2.2. Liderlik Kavramı

Toplum halinde yaşamının doğal sonucu olarak insanlar kendi yaşama alanlarındaki çeşitli görev ve sorumlulukları belirli bir işbölümü düzeni içerisinde birlikte paylaşmışlardır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve aynı zamanda içinde buldukları insan grubunda amaçlarıyla çatışmayacak ya da ters düşmeyecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak, bütün bu çabaların sistematik bir biçimde gelişim göstermesi, belirli amaçlara ulaşmayı arzulayan bu bireylerin koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmesini gerektirir. Bunun doğal sonucu olarak bu insan gruplarının içinde diğerlerini ikna edebilecek, onları belli hedeflere yoğunlaştıracak insanlara ihtiyaç vardır (Çemberci, 2003, s. 9).

Organizasyonlardaki yönetsel yeterliliğin ve etkililiğin sağlanmasına yardımcı olmak amacıyla son yıllarda örgüt ve yönetim literatüründe liderlik üzerine yapılan

çalışmaların sayısı oldukça artmıştır. Özellikle son yıllarda sadece dönüşümcü liderlik üzerine 570’den fazla akademik çalışma yapılmıştır (Sorenson, 2000, s.58). Wood (1994) bunun felsefi ve yöntemsel bir problemden kaynaklanan bir örnek olduğunu, liderliğin nitelikleriyle tanımlanması gerektiğini ve bu niteliklerin ancak farklı tanımlamalarla dile getirilebileceğini ileri sürmektedir. Liderlik kavramı konusunda bir çok farklı tanım vardır ve bu tanımlar lider davranışları için benimsenen teorilere bağlıdır. Benimsenen bu teorilerin teşhis edilmesi ve sınıflandırılmasıyla kavram üzerindeki karmaşıklığı azaltmak ve seçici detaylı çalışmalar yapmak mümkün olacaktır (Pittaway, Carmouche and Chell, 1998, s.408). Stogdill liderlik teorileri konusunda yaptığı araştırmasında, liderlik kavramının neredeyse bu kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısına denk olacak biçimde çok farklı şekillerde tanımlandığını ifade etmiştir. Bununla beraber tanımlamalarda genellikle “etkileme, ikna etme, yönlendirme ve güdüleme” gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004, s.153). Artık günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile de sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, yetenek düzeyleri ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde, toplumlarda liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir (Bayrak, 2002, s.356). Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

**Tablo 2.1. Liderlik Tanımları**

Yazar	Yıl	Tanımlama
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, grup çalışmalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirirken gösterdiği davranıştır.
Katz ve Kahn	1978	Örgüt üyelerini rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Hollander	1978	Lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Bennis	1981	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
Rauch ve Behling	1984	Hedefleri başarmada grubun çalışmalarını yönlendirme sürecidir.
Leihwood	(1992)	İnsanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemi tekrar yapılandırmasıdır

Bir başka tanıma göre lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir (Eren, 2003, s.525). Şu halde, bu tanımlardan da çıkarılacağı üzere, liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını *etkileyebilmesi* oluşturmaktadır. Bir kişi (lider) nasıl başkalarını etkileyebilir? Veya neden bir grup insan lider olarak beliren kişi tarafından etkilenir? Bu etkilemede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? İşte bunlar gibi soruların cevaplarını liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar vermektedir.

### 2.3. Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticileri liderlerden ayıran nedir? Bir insana güçlü kişiliğini, vizyon yeteneğini, etkileme ve hayran bırakma becerilerini veren nedir? Bazı insanlar neden belirli kişilerin çekiciliğine kendilerini kaptırırlar, fikirlerini izlerler ve bu kişilerin her dediklerine inanırlar? Bu insanlar büyüleyici bir güç mü yayarlar yoksa liderlerle izleyenler arasındaki farkı yaratan liderlik unsurları var mıdır?

Yöneticilik, amaç belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlere ilişkin kararlar verme, bu kararları uygulama ve bu uygulamalarla, alınan sonuçları denetleme işlemidir (Tümer, 1998, s.40).

Liderlik ise, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Werner, 1993, s.17). Yukl ise liderliği, idarecilik merkezli görevler, rol ilişkileri, birbirini etkileme kalıpları, diğer insanlar üzerindeki etkileri, davranış ve bireysel özellikler açısından tanımlamıştır (Yukl, 2002, s.2).

Özetleyecek olursak; yöneticiler işlerin belli bir düzen içerisinde yürüdüğü, geleceğin az çok kestirilebildiği zamanlarda statükoyu koruma veya küçük değişikliklerle sürdürmede etkilidirler. Yöneticiler insanların kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda başarılıdırlar. Yani, yapılması gerekenin ne olduğu bilindiğinde yöneticilik özellikleri yeterlidir, liderliğe ihtiyaç duyulmaz. Diğer yanda, büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Taşlar yerinden oynadığında önceki konumları ne olursa olsun, yeni durum



herkeste bir belirsizlik duygusu doğuracaktır. Mevcut dengenin bozulması anlamına gelen bu belirsizlik, taşların yerinden oynamasıyla bozulan dengenin yarattığı yeni durum bir takım yeni fırsatları da içerisinde barındırır. Liderler, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişilerdir (Çemberci, 2003, s.13).

Bennis yönetici ve liderlik arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki biçimde belirtmiştir (Tablo 2.2) (Keçecioğlu, 2003, s.12; Ellis and Dick, 2003, s.120):

**Tablo 2.2. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar**

<b>Yönetici</b>	<b>Liderlik</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

### **2.3.1. Lider- Yönetici Kombinasyonuna Duyulan İhtiyaç: Yönetici Niçin Lider Niteliklerine Sahip Olmalıdır?**

Dünyada ekonomik, sosyal ve siyasal alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu değişim sürecini iyi değerlendirebilmek, toplumsal beklentileri karşılayabilmek, yönetim örgütünün içindeki faaliyetlerin aksamaması için gerekli motiveyi sağlamak ve yönetim işlevleri olan planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmek gerekmektedir. Bütün bunları yapabilmek için iyi bir yönetim sistemine ve iyi bir yöneticilik anlayışına ihtiyaç vardır. Böyle bir sistemde iş yapacak yöneticilerin “lider-yönetici” niteliğinde olmaları gerekmektedir. Bunlar değişen çevreye uyum sağlayan, fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanan, özellikle insan

faktörünü en iyi şekilde yönlendirebilen, önselisi kuvvetli ve iletişimi güçlü olan kişilerdir. Kısacası lider-yöneticiler, liderlik karizması ile yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştiren insanlardır. Bunlar, görev ve sorumluluklarının niteliği açısından da liderlik özelliklerine sahip olmaları zorunludur. Özellikle küreselleşmenin damgasını vurduğu günümüz ortamında bu özellikler daha da önem kazanmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004, s.154).

Lider özelliklerini tespit etmede en geçerli yöntemlerden biri, liderliği konusunda şüphe duyulmayan, “everensel kabul görmüş” liderlerin otobiyografilerine ulaşmak, davranışlarını gözlemlemek ve icraatına tanık olmaktır. Bu yöntemle, liderin tepkileri, düşünce sistemi, kısaca “kişiliği” hakkında “geçerli” bulgulara ulaşmak mümkün olmaktadır. Gerek otobiyografi analizi gerekse de anket uygulaması sonucu elde edilen bulgulardaki ortak paydaları kullanma yöntemi sonucunda belli başlı araştırmalardan elde edilen bulgular Tablo 2.3’de sunulmaktadır (Zel ve Özkarahan, 2002, s. 358).

**Tablo 2.3. Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri**

	Yıl	Yazar/Araştırmacı	Lider özellikleri
1	1993	John Adair	Yenilikçi, öğretici, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci
2	1993	Francis Yammarino	Bireyselleşmiş ilgi, entelektüel etki, ilham veren motivasyon, amaca yönelik etkileme
3	1990	Bernard Bass & B.J. Avolio	Etkileme kabiliyeti
4	1996	Ruth Tait	Vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, içe dönük olma, karakter/bütünlük, ihtiras, örgüte bağlılık, bağımsızlık
5	1979 1989	G. Tibbits B. Bird	Yenilikçilik, risk alabilme, mesleki bilgi, işbirlikçi davranabilme kabiliyeti, içten denetim odaklı
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McClelland J.B. Rotter K. Vesala K.G. Vivien & S. Thompson	İçten denetim odaklı
7	1998	Joe Jordan & Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, kendine güven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük seviyeli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi
8	2000	Montserrat Entrialgo	Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, içten denetim odaklı, proaktif
9	2000	Avolio & Bass	Çevrelerini değiştirebilen, yeni bir çevre yaratabilen
10	2000	Allix	İzleyenlerin değerlerini, yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerleri etkileme ve harekete geçirme
11	1997	Hickman	Daha iyi bir gelecek tasarlama, öngörü sahibi, vizyon oluşturan ve bu vizyonu izleyenlere benimseten

## 2.4. Liderlik Teorileri

1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta "kim lider olur?" veya "hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?" sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Hangi liderlik türünün daha etkili olduğu sorusunun yanıtı ise net bir şekilde verilmemekte, teorilere göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan liderlik teorilerini Tablo 2.4'te görebiliriz.

**Tablo 2.4. Liderlik Teorileri**

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet
<b>1. Büyük Adam Kuramları</b>	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği (Örneğin Musa, Muhammed, Jeanne d'Arc, Washington, Gandi, Churchill, vb.) Dowd şunu ileri sürmüştür; "Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Her toplumdaki bireyler farklı zeka, enerji ve ahlaki güç düzeyindedir. Ve kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler.
<b>2. Kişisel Özellik Kuramları</b>	L. L. Barnard (1926), Bingham (1927), Killbourne (1935), Kirkpatrick & Locke (1991), Kohs & Irle (1920), Page (1935), Tead (1929)	Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir. Kişisel özellik kuramları araştırmaları aşağıdaki iki soruya değinir: 1) Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? 2) Bu farkların boyutları nedir? Temel görüş; liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağıdır.
<b>3. Duruma Bağlı Kuramlar</b>	Bogardus (1918), Hersey & Blanchard (1972), Hocking (1924), Person (1928), H.Spencer	Liderlik, duruma bağlı taleplerin ürünüdür yani kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulların sonucudur.
<b>4. Kişisel Duruma bağlı Kuramlar</b>	Barnard (1938), Bass(1960), J.F. Brown (1936), Case (1933), C.A. Gibb (1947,1954), Jenkins (1947), Lapiere (1938), Murphy (1941), Westburgh (1931)	Kişisel- duruma bağlı kuramlar "büyük adam", kişisel özellik ve duruma bağlı liderlik kuramlarının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsaması gerektiğini ileri sürmüştür. Şartlar şunları içerir: 1) kişilik özelliklerini 2) grubun ve üyelerinin doğası 3) grubun karşılaştığı olaylar
<b>5. Psikanaliz Kuramları</b>	Erikson (1964), Frank (1939), Freud (1913, 1922), Fromm (1941), H. Levinson (1970), Wolman (1971)	Lider bir baba figürü gibi çalışır yani sevgi yada korku kaynağı, süperegoda somutlaştığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu.

<b>6. Hümanistik Kuramlar</b>	Argyris (1957,1962, 1964), Blake & Moun-ton (1964,1965), Hersey &Blachard (1969,1972), Likert (1961, 1967), Maslow (1965), McGregor (1960, 1966)	Hümanist kuramlar etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, onlara özgürlük sağlamak için kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.
<b>7. Lider-Rol Kuramı</b>	Homans (1950), Kahn & Quinn (1970), Kerr & Jermier (1978), Mintzberg (1973), Osborn & Hunt (1975)	Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri, ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkileşir. Gruplar, üyelerinin etkileşimleri temelinde yapılandırılır ve grup farklı norm ve konumlara göre organize olur. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentisine göre davranır.
<b>8. Yol- Amaç Kuramı</b>	M. G. Evans (1970), Georgopoulos, Mahoney & Jones (1957), House (1971), House & Dessler (1974)	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirirler. Duruma bağlı etkenler liderlerin bu yol-amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.
<b>9. Olaşılık Kuramları</b>	Fiedler (1967), Fiedler, Chemers & Mahar (1976)	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu kuramı model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olur.
<b>10. Bilişsel Liderlik: 20.yyda ‘büyük adam’</b>	H. Gardner (1995), J. Collins (2001)	Liderler “sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir”. Hem lider hem de onu izleyenlerin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin iç görü sağlar. Collins araştırmalarında, sürekli çok iyi sonuçlar alan kurumlarla böyle olmayanlar arasındaki farka, sürekli başarı gösteren kurumların aynı anda hem alçakgönüllü hem de sert bir kararlılık sahibi olarak tanımladığı paradoksal 5’inci düzey liderliğine sahip yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucuna varmıştır.

<p><b>11. Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri: Çoklu Bağlantı Modeli, Çoklu Elek Modeli, Dikey İkili Modeli, Değiş - Tokuş Kuramları, Davranış Kuramları, ve İletişim Kuramları</b></p>	<p>Davis &amp; Luthans (1979), Fiedler &amp; Leister (1977), Fulk &amp; Wedler (1982), Graen (1976), Grene (1975), Yuki (1971)</p>	<p>Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Bazı örnekler, liderlerin işe başlatma yapıları, liderin zekasıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle grubun değil, tek tek bireylerin ilişkisi ve bir değiş-tokuş ya da davranışsal olasılık biçimi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramları kapsar.</p>
<p><b>12. Güç - Etki: Katılımcı Liderlik, Gerekeç-Tümdengelim</b></p>	<p>Coch &amp; French (1948), J. Gardner (1990), Lewin, Lippitt &amp; White (1939), Vroom &amp; Yetton (1974)</p>	<p>Güç-etki liderlik yaklaşımı katılımcı liderliği kapsar. Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilidir. Vroom &amp; Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Gardner şuna inanır: “Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder”. Gardner liderliğin yerine getirilecek bir rol olduğunu, bu nedenle de başkanlık ettikleri sistemin ayrılmaz bir parçası rolünde olduklarını gösterir.</p>
<p><b>13. Atf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler</b></p>	<p>Bryon &amp; Kelley (1978), Katz &amp; Kahn (1966), Lord (1976,1985), Lord, Binning, Rush, &amp; Thomas (1978), Mitchell, Larsen &amp; Green (1977), Newell &amp; Simon (1972), H. M. Weiss (1977)</p>	<p>Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, “Gözlemciler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir”. Ayrıca bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.</p>
<p><b>14. Bütünleyici: Dönüştürücü, Değer-Temelli</b></p>	<p>Bass; Bennis (1984, 1992, 1993), Burns (1978); Downton (1973), Fairholm (1991), O’Toole (1995); DePree (1992)</p>	<p>Burns’e göre dönüştürücü liderlik, “liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı” bir süreçtir. İzleyenlerin grubun iyiliği için kişisel çıkarı astığı, uzun vadeli hedefleri düşündüğü ve önemli olana ilişkin bir farkındalık geliştirdiği varsayılır. Bennis’e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: “Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır”.</p>

<b>15. Karizmatik Liderlik</b>	Conger & Kanungu (1987), House (1977), Kets se Vries (1988), J.Maxwell (1999), Shamir, House & Arthur (1993), Weber (1947)	Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona atfedilen özellikler, objektif gözlemler, benlik kavramı kuramı, psikanalitik ve sosyal etki buluşmasını kapsar.
<b>16. Yeterlilik Temelli Liderlik</b>	Bennis (1993)	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
<b>17. Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik</b>	Burns; Kouzes & Posner (1995), Peters & Waterman (1990), Richards & Engle (1986)	Kouzes ve Posner'e göre lider altında çalışanların tutkularını "tutuşturlar" ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yaparlar. Liderliği "insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak" tanımlıyorlar. Burada, izleyenlerin katkıda bulunma isteğinin ve liderlerin insanları harekete geçmeye motive etme yeteneğinin altı çiziliyor. Liderler müşterilere yanıt verirler, vizyon yaratırlar, çalışanların enerjik olmasını sağlarlar ve "kaotik" çevrelerde hızlı adımlarla ilerlerler. Liderlik vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
<b>18. Yönetimsel ve Stratejik Liderlik</b>	Drucker (1999), Jacobs & Jaques (1990), Laques & Clement (1991), Kotter (1998,1999), Buckingham & Coffman (1999), Buckingham & Clifton (2001)	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter'e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir. Liderlik kolektif çabaya amaç (anamlı bir yön) verme ve amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabayı sağlama sürecidir. Dahası, etkili yönetim liderliği, etkili yönetim işi üretir. Bu yazarlar zaman ve yer ile birey ve durumlara bağlı olan gerekli liderliği desteklerler.
<b>19. Sonuç Temelli Liderlik</b>	Ulrich, Zenger & Smallwood (1999), Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich ve arkadaşları "liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen" ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürerler. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşünüşün yanı sıra ahlaksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir. Evergreen Project adını verdikleri projede, Nohria ve arkadaşları gerçekten hangisinin üstün sonuçlar doğurduğunu belirlemek için on yıldan fazla, 200'den fazla yönetim uygulamasını incelemişlerdir. Dört birincil uygulama; strateji, uygulamaya koyma, kültür ve yapıdır. Üstün sonuçlar elde eden şirketler aynı zamanda aşağıdaki dört ikincil uygulamadan ikisine sahiptir: Yetenek, yenilikçilik, liderlik ve şirket evlilikleri ve birleşmeleri.

<b>20. Öğretmen Olarak Liderler</b>	DePree (1992), Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler “öğretilebilir bakış açısı” oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğretmekle motive etmeyle ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.
<b>21. Bir Gösteri Sanatı Olarak Liderler</b>	DePree (1992), Mintzberg (1998), Vaill (1989)	Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir. Bir gösteri sanatı olarak liderlik için kullanılan yaygın bir metafor, orkestra şefleri ya da caz topluluklarıdır.
<b>22. Kültürel ve Bütüncül Liderlik</b>	Fairholm (1994), Senge (1990), Schein (1992), Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik önemli çıkar ortaklarını dahil etme, izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsal olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirir. Senge'ye göre, liderler üç rol oynarlar: Tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen.
<b>23. Hizmet Eden Liderlik</b>	Greenleaf (1996), Spears & Frick (1992)	Hizmet eden liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, değerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmayı içerir.
<b>24. Ruhsal Liderlik</b>	DePree (1989), Etzioni (1993), Fairholm (1997), Greenleaf (1977), Hawley (1993), Keifer (1992), J. Maxwell, Vaill (1989)	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, “liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar. Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma işini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar.” Bir liderin etkisi onun kurumsal kültür, adet, değer ve gelenekleri hakkındaki bilgisinden kaynaklanır.

Günümüze değin liderlik hakkında bir çok araştırma yapılmış, bir çok teori üretilmiştir. 20.yy ilk yarısına değin liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. “Büyük Adam Teorisi” çağı olarak tanımlanan bu süreçte, iyi liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zeka, boy ve kendine güven vb nitelikleri araştırma konusu

olmuştur. Kuramsal olarak lideri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikler kümesini vermekte başarısız olmuşlardır (Sorenson, 2000, s.60).

Doğal liderlik anlayışı terk edildiğinde ise özellikle Amerikan davranış bilim adamları, liderlik araştırmalarında “davranışçılık” akımını güçlendirmişlerdir. Ohio State ve Michigan Üniversite’lerinde yapılan liderlik araştırmalarında uzun süre insan ve görev boyutu üzerinde durulmuş, liderlikte iş tatmini, etkililik ve yapıyı harekete geçirme faktörlerini incelemiştir. Ancak davranışçı liderlik araştırmaları ortaya koymada ve lider davranışlarını açıklamada başarısız olmuşlardır. Daha sonra liderlik araştırmalarında olan “durumsallık yaklaşımı” ise en etkili liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Liderlikte bir çok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir. Durumsal teoristler pek çok yönden eleştirilmiştir. Liderlikte hangi stilin hangi durumlarda etkili olabileceği konusunda çok az bir uzlaşma sağlanmıştır. Bazı organizasyonel akademisyenler (Burns, 1978; McCall, 1977; Bass, 1985) davranışçı ve durumsal teorisyenleri başarılı hedefleri göz önünde bulundurmaları ile lider-izleyen arası ilişkilerin basit temellere dayandırılmasını eleştirmişlerdir. Onlar izleyenlere daha fazla performans için ilham veren sıra dışı liderleri incelemeyi tercih etmişlerdir (Kirby and Paradise, 1992, s.303).

Mc Gregor Burns politik liderlik konusunda Weber’in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A. Simon’un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrımına gitmiştir. Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel liderlik) adı altında ifadelenen ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya çıkmıştır (Allix, 2000, s.10; Brestrich, 1991, s.113). Dönüşümcü liderler vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal mimarlardır. Yani zorlukların yaşanacağı çağda “dönüşümcü liderlik” bu zorlukların aşılmasında en iyi çözüm yolu olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik konusunda birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Tichy ve Tavenna, 1983; Conger ve Kazungo, 1987; Soshkin, 1990; Yukl, 1989; Avolio, 1988; Jantzi ve Leithwood, 1992; Pielstick, 1997’ dir. Dönüşümcü liderliğin başarısızlıklarından ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyum ve yaratıcılık, karizmatik etkiye sahip olma, duygusal dayanıklılık, cesur olma, risk alma, güçlendirme, esnek yönetim, güvenilirlik, özgüven sahibi olma, ekip çalışması, yaşam boyu öğrenme gibi özellikler bulunmaktadır (Soshkin ve Rosenbach, 1993, s.89).



Yukarıdaki tablodan ve yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere liderlerin diğer kişileri nasıl etkileyebileceğini açıklayan bir çok teori ve model vardır. Liderlikle ilgili geliştirilen bu teorileri dört ayrı grupta ele almak mümkündür. Bunlar;

- Özellikler Teorileri Dönemi (M.Ö. 450-1940'lı yıllar arası)
- Davranış Teorileri Dönemi (1940-1960 yılları arası)
- Durumsallık Teorileri Dönemi (1960-1978 yılları arası)
- Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Dönemi (1978'lerden günümüze kadar olan dönem)

Aslında bu teoriler iç içe olup birbirlerinin eksikliklerini tamamlayıcı niteliktedirler. Dolayısıyla teorilerin hiç birisi tek başına liderlik konusunu bütün yönleriyle açıklamaya yeterli değildir (Bakan ve Bulut, 2004, s.154).

Bu bölümde teorilerin her birine değinmek yerine, tezin araştırma boyutunda kullanılan SHL-OPQ/ Mesleki Kişilik Envanteri'nin oluşturulması aşamasında davranış teorilerinden Blake ve Mounton'un yönetim tarzı matriksi ve durumsal teorilerden Hersey ve Blanchard'ın olgunluk teorisinden faydalandığı için bu iki teori üzerinde durulacaktır.

#### **2.4.1. Davranış Teorileri**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranış teorisyenlerine göre liderlik, bir gruptaki bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer grup üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşacağıdır (Zel, 1999, s.89). Liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışların (örneğin liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli v.b) liderin başarılı ve etkin olup olmadığını belirlediğini savunmaktadırlar. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar astlara da ağırlık vermiştir (Koçel, 2001, s.470).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde McGregor'un (1957) X ve Y teorisi, Stogdill'in (1945) Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Rensis Likert'in (1947) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, yine Likert'in Sistem 4 Modeli, Blake ve Mounton'un (1964) Yönetim Tarzı Matriksi gibi çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiştir (Fatehi, 1996, s.270).

### 2.4.1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Yönetsel Grid Şebekesi)

Texas Üniversitesi öğretim üyelerinden olan Blake ve Mouton tarafından 1985'te ortaya atılan teori, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarından yararlanılarak yönetim tarzı matriksi oluşturulmasıyla elde edilmiştir (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2005, s.235). Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır (Koçel, 2001, s.473). Bunlar üretime yönelik olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for people/relationship) boyutlarıdır. Ayrıca matriksteki her boyut da, "1" en düşük ilgi ve "9" en yüksek ilgi olmak üzere faktörlerle ilgili dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır. Bu dereceler yatay ve dikey eksenlere yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlik biçimleri Şekil 2.1'de gösterilmiştir (Daft, 2002, s. 522, Hodgetts & Luthans, 2003, s.418).

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	<b>1,9</b>								<b>9,9</b>
	Klüp Lideri				Ekip Lideri				
					5,5 Örgüt Lideri				
	Etkili Olmayan Lider				Yetki Lideri				
	<b>1,1</b>								<b>9,1</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Üretime Yönelik Olma								

**Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Daft, 2002.**

Bu matrikse göre,

(1,1) Etkili Olmayan Lider (Impoverished Management): Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcayan tipteki liderdir.

(1,9) Klüp Lideri (Country Club Management): Düşünceli, rahat, örgütte arkadaşça ilişkilere ağırlık veren, astlarının hislerini ve memnun olmalarını önemserken, göreve ilgisi en alt seviyede olan lider tipidir.

(5,5) Örgüt Lideri (Middle Of The Road Management): Hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren, uzlaştırıcı tipteki bir liderdir.

(9,1) Yetki Lideri (Authority-Compliance): Üretime, verimliliğe ve işine son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder.

(9,9) Ekip Lideri (Team Management): Lider, kendini göreve adayın kişilerle beraber iş başarısına yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı oldukça fazladır. Herkes birbirine bağımlı olduğunun bilincindedir.

Blake ve Mounon bu modelde en etkili ve ideal lider tipinin (9,9), yani ekip lideri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu tiplerin çalışanlarla etkileşim ve iletişiminin daha açık, karşılıklı sorunların tespit edilip çözümlenmesinde ve güçlü takım ruhunun oluşturulmasında daha başarılı olduklarını savunmuşlardır (Hanbury, 2001, s.38). Buna rağmen yapılan çeşitli uygulamalı araştırmalar sonucunda bu tipin iş zenginleştirme, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularda olumlu yönde bağlantısı olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Zel, 1999, s.95).

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda istediği değişiklikleri yapabilir.

Blake ve Mounon'un yaptığı bir çalışmaya göre yöneticilerin %67,9'u kendilerini (9,9) tipinde, %10,7'si (9,1) tipinde, %18,9'u (5,5) tipinde ve 2,5'si (1,1) tipinde lider olarak görmektedirler. Araştırmacılar bir seminerde bu çalışmalarının sonuçlarını ve yönetim tarzı matrisini açıkladıktan sonra yöneticilerin gerçek bakış açılarında azalmalar görülmüştür. Bu bağlamda yöneticilerin %67,9'u yerine %16,5'i kendilerini (9,9) tipinde, %36,8'i (9,1) tipinde ve %41,5'i (5,5) tipinde lider olarak gördükleri ortaya çıkmıştır (Blake and Mounon, 1985, s. 183).

Davranış teorisi özetlenecek olursa, bu teoriye ait bütün araştırma ve bulgular esas olarak iki lider tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar, göreve yönelik (yapıyı kurma, iş merkezli, üretime yönelik olma) lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelik (anlayış gösteren, birey merkezli) lider tipidir. Duruma göre, belirli hallerde göreve yönelik lider (otoriter lider) tipinin daha etkili olabileceği gibi ifadelere rastlanılmakla birlikte, "davranış ekolü" ulaştığı sonuçlarla daha çok "insanlar arası ilişkilere yönelik" lider tipinin daha başarılı olacağı görüşünü doğrulamıştır (Bakan ve Bulut, 2004, s 156).

#### **2.4.2. Durumsallık Teorileri**

Durumsallık teorisinin davranışsal teoriden farkı, liderlik davranışının koşullara göre değişeceğini savunmasıdır. Bu teorisin temelinde liderin, koşullara bağlı olarak

durumun gereğini yapması yatmaktadır. Nitekim bazı durumlarda kişiye yönelik liderlik anlayışı çok etkin sonuçlar doğururken, bazı durumlarda da göreve yönelik liderliğin daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır (Bowditch ve Buono, 2001, s.195). Buradan hareketle durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzlarının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir .

Bu konuda yapılan çalışmalar çok olmasa da literatürde genellikle Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, Evans ve House'ın amaç-yol teorisi ve Hersey- Blanchard'ın durumsallık teorisi dikkati çekmektedir.

#### **2.4.2.1. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk (Durumsallık Modeli) Teorisi**

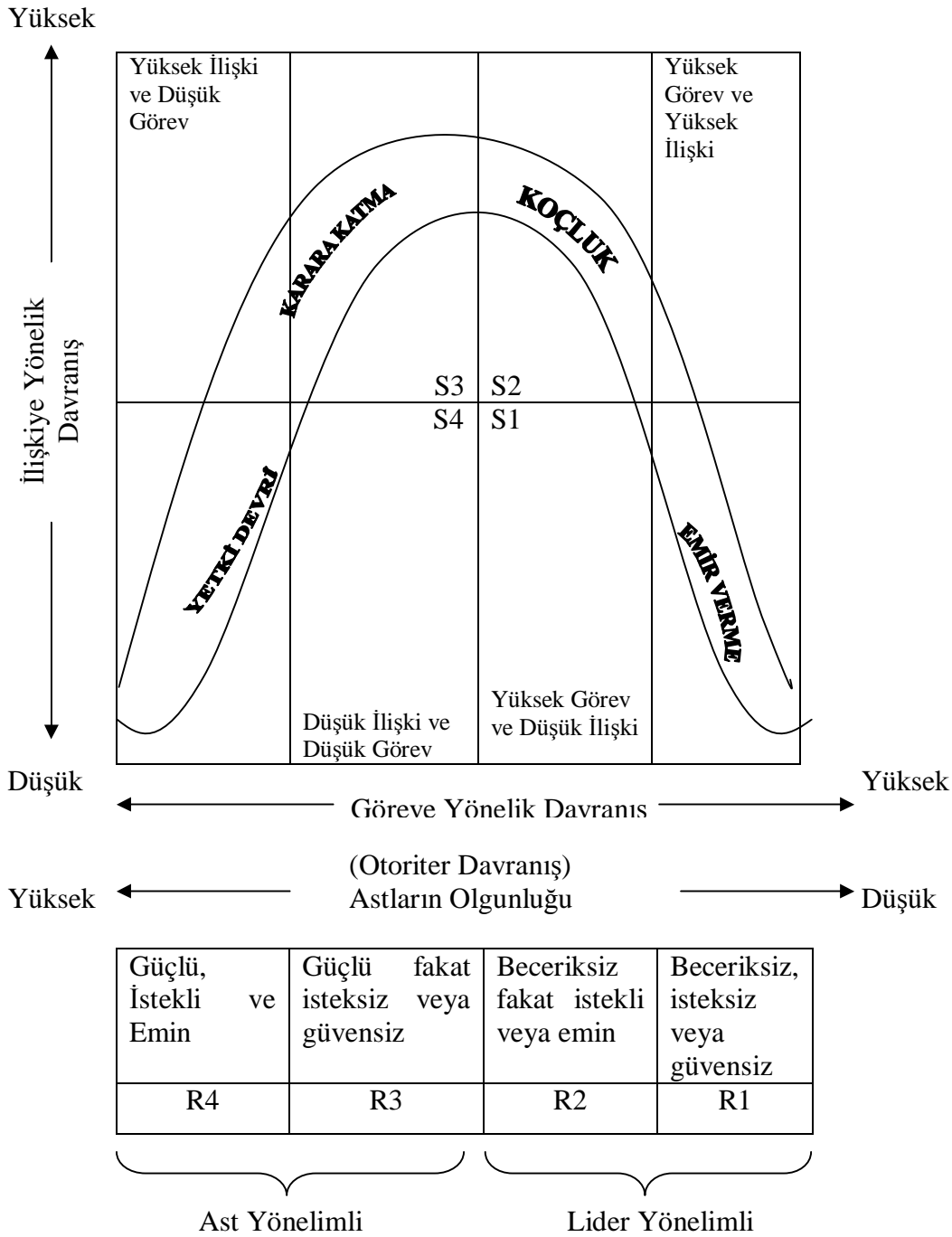
Liderlik kuramlarından biri de, Blake ve Mounton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek 1972'de Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen "Olgunluk Teorisi" dir (Hersey & Blanchard, 1974, s.28). Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, astların hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmeleri durumlarına dayandığı öne sürülmüştür. Liderlerin değişen durumlara göre değişebileceklerinin ve esnek olduklarının üzerinde durulmuştur (Ataman, 2002, s.465).

Blanchard iki tür davranış biçimi belirlemiştir. Bunlar (Hanbury, 2001, s.57);

- Otoriter Davranışlar: Lider tek yönlü iletişim kurar. Astlarına görev hakkında bilgi verir. Neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söyler. Daha sonra astlarını kontrol eder ve denetler.

- Destekleyici Davranışlar: Lider iki yönlü iletişim kullanır. Lider; astlarını dinler, destek olur, cesaretlendirir, birbirleriyle etkileşimlerini kolaylaştırır ve kararların alınma sürecinde onların da katılımını sağlar.

Lider, astlarının olgunluk düzeylerine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre astların olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik tarzları Şekil 2.2'de gösterilmiştir (Clegg and others, 2005, s.242).



**Şekil 2.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli, Clegg and others, 2005.**

Şekil 2.2'de görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve yönelik olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece R1, R2, R3 ve R4 olarak ifade edilmiştir.

S 1 (Emir Veren-İdareci Lider/Telling): Lider, yüksek düzeyde göreve yönelik ilişkiye önem vermekte ve insan ilişkilerine düşük düzeyde davranışlar sergilemektedir.

Astlarına emirler vererek işleri yaptıran tarzda bir liderdir. Astlarının yetişmesini ve yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

S 2 (Koçluk Yapan-Danışman Lider/Selling): Bu tip lider yüksek görev ve yüksek insan ilişkileri sergilemektedir. Liderin hala karar almadaki kontrolü ve sorumluluğu vardır. Astlarına fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Bu açıklayıcı tavrı ile astlarını ikna etme yönünde davranışlar gösterir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir ki astların neler öğrendiklerini belirleyerek, onları geliştirmeye başlamalıdır.

S 3 (Karara Katan-Katılımcı Lider/Participating): Bu tip lider, insan ilişkilerine oldukça önem vermektedir. İşlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alır, onların yönetime katılmasını sağlar. Astlar oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama astlarına daha çok ilgi göstermelidir.

S 4 ( Yetki Devreden-Bireyci Lider/Delegating): Düşük ilişki ve düşük görev davranışını sergiler. Bu tip lider çok düşük yönlendirme ve destek sağlar çünkü planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir. Lider göreve de astların ilişkilerine de daha az önem vermelidir çünkü astlar amaçların gerçekleştirilmesinde kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

Bu modelde işte bu otoriter ve destekleyici liderlik tarzlarına göre astların farklı seviyelerdeki hazır olma durumları belirlenmiştir. Modele göre önemli olan astların eğitim düzeyleri, becerileri, deneyimleri, kendilerine güven düzeyleri ve iş tutumlarını içeren olgunluk düzeyleri ile bu dört tip liderlik tarzının uyumunun olmasıdır. Buna göre astlar düşük, orta, yüksek veya çok yüksek olgunluk düzeyinde olabilirler. Bunları açıklarsak (Daft, 2002, s. 526-527);

R 1 (Düşük Olgunluk Düzeyi): Emir veren lider tipi, düşük olgunluk düzeyinde olan astlar için uygundur. Çünkü ast, yeterli yetenek, beceri ve deneyime sahip değil, kendine güvensiz ve işle ilgili sorumluluk almaya isteksiz düzeydedir. Eğer bir grupta bir veya birden fazla ast bu olgunluk düzeyinde ise lider, onlara net bir şekilde neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını söyler.

R 2 (Orta Düzeyde Olgunluk): Koçluk yapan lider orta düzey olgunluğa sahip astlar için en uygun lider tipidir. Bu düzeydeki astlar iş için gerekli eğitim ve deneyim konusunda yetersiz olabilirler fakat yüksek güvene, yeteneğe sahip ve öğrenmeye hevesli kişilerdir. Lider astları yönlendirir ve yaptıkları işle ilgili açıklamalar yapar.

R 3 (Yüksek Olgunluk Düzeyi): Astların yüksek olgunluk düzeyi sergilediği durumlarda karara katan lider etkindir. Bu tip astlar gerekli eğitim, deneyim ve yeteneğe

sahip olabilirler fakat yeteneklerine güvensizdirler ve liderin biraz yol gösterici olmasına ihtiyaç duyabilirler.

R 4 (Çok Yüksek Olgunluk Düzeyi): Astın yüksek eğitim, deneyim ve yapacağı işin sorumluluğunu kabul etme olgunluğuna sahip olduğu zamanlarda yetki devreden lider etkin bir şekilde kullanılabilir. Böyle bir durumda lider kendi yürütme ve karar verme sorumluluğunu bu işi yapabilecek yeteneği olan astlarına devreder.

Lider, astların olgunluk düzeylerini dikkatlice teşhis etmelidir ve hangi liderlik tarzı uygunsa onu benimsemelidir. Kişilerin o andaki seviyelerine göre bir tarz belirlenirse; deneyimsiz çalışanlar da deneyimli olanlar kadar performans gösterebilir. Eğer liderlik tarzı uygunsa, izleyenlerin tecrübe kazanması ve kabiliyetlerini arttırması sağlanır. Lider çalışanlarının gelişimine destek verirse, liderlik tarzı da gelişmiş olur (Ataman, 2002, s.467). Örneğin ABD'nin Houston şehrinin yakınlarında McDonalds'ın imtiyaz hakkına sahip olan Phil Hogans, işletmesinde çalışanların gelişen olgunluk düzeylerine göre farklı liderlik tarzları kullanmıştır. Hogans, işletmesine çoğunun ilk işi olan çalışanlar almış ve onlara ilk gün nasıl giyinmeleri gerektiğinden, ızgarayı nasıl temizleyeceklerine kadar olan her aşamayı anlatmıştır. Çalışanların yetenekleri ve kendilerine olan güvenleri geliştikçe emir veren ve koçluk yapan liderlik tarzlarını benimsemiştir. Hogans böyle bir yöntem uygulamakla oldukça başarı kazanmıştır (Daft, 2002, s.527).

## 2.5. Turizm Sektöründe Liderlik Araştırmaları

Turizm bilimi, iktisat, işletme, maliye, politika, hukuk, mimarlık, çevre bilimi, sosyoloji, psikoloji ve benzeri bir çok bilim dalından yararlanarak insanın yaşadığı yer dışındaki geçici konaklama ve seyahatlerinden doğan tüm olay ve ilişkileri bilimsel yöntemlerle ele alan ve inceleyen sosyal bilim dalıdır (Aktaş, 2002, s. 3).

Hizmet endüstrilerinin en ümit verici ve hareketli sektörlerinden birisi ağırlama hizmet endüstrisidir. Turizm sektörü olarak isimlendirebileceğimiz bu endüstri, emekyoğun bir özelliğe sahiptir. Bu özelliğinden ötürü sektördeki işletmelerin yönetimi güç fakat son derece önemli bir faaliyettir. Dolayısıyla işletmelerin etkinliği ve sürekliliği için bu görevi yapacak olan liderlerin uyguladıkları liderlik tarzları oldukça önemlidir (Masry, Kattara ve Demerdash, 2004, s.112) .

Sektördeki ticari ve ekonomik değişiklikler işletmelerin istihdam sorunlarının, konaklama tesislerinin fazlalığından kaynaklanan sorunlarının ve rekabetin artışı gibi güçlüklerinin yaşanmasına neden olmuştur. Var olan bu durumdan ötürü işletmelerin

ayakta kalabilmesinin ancak etkin liderlerle olabileceği konusu gündeme gelmiştir. Bu bağlamda yapılan liderlik araştırmalarından yararlanan ve yöneticilerinin eğitimlerinde kullanan işletmeler başarılı olmaya başlamışlardır. Turizm sektöründe yapılan araştırmaların çoğu liderlikle ya doğrudan ya da dolaylı ilgilenmiştir. Bu alanda yapılan bazı önemli çalışmalar Tablo 2.5’de gösterilmektedir (Pittaway, Carmouche ve Chell, 1998, s.413).

**Tablo 2.5. Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları**

Yazar	Yıl	Açıklama
Ley	1978	Genel müdürler üzerinde Mintzberg’in yönetsel roller matriksi kullanılmıştır.
Nebel ve Stearn	1977	Otel ve yeme-içme işletmelerinde Fiedler’in durumsallık modeli uygulanmış ve işe yönelik lider tarzının en uygun tarz olduğu ortaya çıkmıştır.
Arnaldo	1981	Genel müdürlere Mintzberg’in yönetsel roller matriksi uygulanmış ve liderlik rolünün en önemli rol olduğu vurgulanmıştır.
Keegan	1983	Araştırma ile yöneticilerin etkin liderlik tarzlarını bildiklerini fakat hiçbirini kullanma taraftarı olmadıkları tespit edilmiştir.
Worsfold	1989	Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları kullanılmış, genel müdürlerin düşünce ve yetki yapıları analiz edilerek kişilik özellikleri belirlenmiştir.
Shortt	1989	Mintzberg’in yönetsel roller matriksi ile yöneticilerin iş etkinlikleri ölçülmüştür.
Tracey ve Hinkin	1994	Bir turizm işletmesinde dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarının kullanımı incelenmiş ve yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Likert’in X ve Y teorileri ile çalışanların liderlerinin etkililiğini değerlendirmeleri istenirken, Bass’in çok faktörlü liderlik envanteri ile de yöneticilerin kişilik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2.6. Liderlik, Kişilik ve Kültür İlişkileri

Toplumsal kültür ve kişiliğin yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarına etkisi, son yıllarda sık sık gündeme gelmektedir. Bilimsel çalışmalar sonucunda, kültürün ve kişiliğin, liderin sergilediği davranışlar ve çalışanların liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri üzerinde direkt etkiye sahip olduğu görülmektedir (Wasti, 1995, s.520).

Yönetsel olayları evrensel kabul etmek yanlış bir görüştür. Önemli olan, Wasti’nin de belirttiği gibi toplum eğilimlerinin bilincinde olarak, yerel kültürün şekillendirdiği



ortam içerisinde çalışabilecek özgün örgüt yapıları ve liderlik tarzları geliştirebilmektir (Wasti, 1995, s.522). Örgütlerin etkin çalışabilmesi için bulunan örgüt yapıları ve liderlik biçimleri, içinde doğdukları kültürel çevreden ve onun ürünü olan çalışan insandan soyutlanamaz (Sargut, 2001, s.97).

Kültürel grupların etkili liderliğe atfettikleri özellikler ve lider davranışlarına ilişkin beklentileri çeşitlidir. Lider davranışlarının “göreve dönük” ya da “ilişkiye dönük” olması bile farklı kültürlerde aynı ayrıntıları çağrıştırmayabilir. Bu nedenle, farklı kültürel profillere sahip toplumlarda doğal olarak farklı liderlik profilleri mevcuttur. Bazı kültürlerde danışmacı ve demokratik liderlik yaklaşımları benimsenirken, bazılarında bir kişinin lider olarak görülebilmesi için güçlü bir karar alma yeteneğine sahip olması beklenmektedir. Ayrıca lider davranışlarının ve özelliklerinin algılanması ve değerlendirilmesi farklı kültürlerde çok farklı olabilmektedir. Örneğin, daha çok yetiştirici tarzı destekleyen bir kültürde liderin duygusallığı zayıflık olarak yorumlanabilmektedir (Acuner ve İlhan, 2003, s.522).

Kültürler arası liderlik araştırmalarında kültürel teoriler, kültürlerin örgütsel davranışları nasıl ve niçin etkilediklerini açıklamaktadır. Son yıllarda kültür konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır; ancak Hofstede’in araştırması bu çalışmalar arasında en çok ses getirendir. Hofstede’in araştırmasının amacı, kültürün yönetim olgusu üzerinde etkili olduğu tezinin kanıtlanmasıdır. Hofstede bu araştırmasını, dünya çapında yetmişin üzerinde farklı ülkeden 116.000 kişinin katılımı ile gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda kültürü dört boyutta tanımlamaktadır (Hofstede, 1991, s.141). Bunlar;

- Güç Mesafesi (Power Distance): Örgütteki az güce sahip çalışanların gücün eşitsiz dağılımını kabullenme derecesini göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda örgütler insan piramitleri olarak algılanır, insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Çalışanlar üstlerinin çok geniş yetkilere, otoriteye ve lider özelliklerine sahip olduğuna inanmaktadırlar (Sargut, 2001, s.183). Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde çalışanlar üstleri ile eşit haklara sahip olduklarına inanmaktadırlar.

- Bireyci - Ortaklaşa Davranış (Individualizm-Collectivism): Bir gruba ait olmanın önemini vurgulamaktadır. Bireyci kültürlerde bağımsız davranma, kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirme önemi fazla iken ortaklaşa davranışçı toplumlarda ise grup içi davranışlar, kişilerarası uyum ve grup dayanışması gibi değerler önemlidir (Ehtiyar, 2001, s.82).

- Erkek Kültür- Dişi Kültür (Masculint-Feminity): Hofstede’e göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka plana atılıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin

erkek kültürünü öne aldığı söylenebilmektedir. Dışı kültürün göstergelerini ise, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ifade etmektedir.

- Belirsizlikle Başedebilme (Uncertainty Avoidance): Bir toplumun belirsizlikle baş edebilen yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır. Hofstede'e göre belirsizliği tolere etme gücü düşük olan kültürlerde, çok az yapılandırılmış, çok az yazılı kurallar, daha fazla genelleştirme, çok az ritüel davranışlar ve özerkliğe daha fazla tolerans egemendir (Ehtiyar, 2001, s.81; Acuner ve İlhan, 2003, 524).

1969-1973 yılları arasında, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 53 ülkede uygulanan bu araştırmanın sonuçlarına göre, Türk yönetim kültürünün genel karakteristiklerini; merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek bağımlılık, örgüt içinde kuşaklar arasında geniş mesafe, işte ilerleme arzusunun zayıf oluşu, çalışanlar arası zayıf rekabet, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü insiyatif, stat, sembollerine verilen yüksek önem şeklinde sıralamak mümkündür (Köse ve Ünal, 2000, s.11).

Bu konuda kapsamlı bir çalışma da Özen tarafından gerçekleştirilmiştir. Özen, içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenen ve onu etkileyen bir alt kültür olarak bürokratik kültürü ve onun bir parçası olan yönetsel değerler sistemini, kamu kuruluşunda çalışan yönetici grubunda incelemiş ve belirlenen değerlerin şöyle bir sıra izlediğini saptamıştır. Yöneticiler arasında en yüksek düzeyde benimsenen değer, insan ilişkilerinde katı, mesafeli ve hoşgörüsüz tutumları benimseme eğilimi olarak tanımlanan yetkecilikten ziyade insana dönüklük; ikinci sırada görev çevresine ilişkin gelişmeleri bireysel olarak belirleme eğilimi olarak tanımlanan ben- merkezilikten ziyade çevre-merkezcilik; üçüncü sırada koruma ve kollanma güdüsü ile kolektif olana kendini adama eğilimi diye tanımlanan adamcılık ve son sırada ise koşullar karşısında esnek bir tutum izleyerek sonuç alma eğilimi olarak tanımlanan pragmatizm (Özen, 1996, s.131-134).

Diğer bir araştırma olan Ergun'un çalışmasına göre ise; ülkemizde yöneticiler astlarına danışmadan karar vermekte, astların işlerine pek karışmayıp yakın bir denetim uygulamamakta, başarısızlık söz konusu olduğunda ise astın kendisi değil, yapılan hareket eleştirilmektedir. Astlar ise, toplumsal kültürümüzde baskın olan otoriteye boyun eğme eğilimine uygun bir yönetim tarzını olağan karşılamaktadırlar. Bunun yanı sıra toplumsal kültürümüzün yine bir sonucu olarak yöneticilerimiz de belirsizlikten, görev çevresinde

farklı davranmaktan, yenilik yaratmaktan kaçınmaktadırlar. Ayrıca yazılı kurallara uymakta, mevcut statüsünü kaybetmeme güdüsüyle risk almama, çalışma yeri ve arkadaşlarına adanma eğilimi göstermektedirler (Ehtiyar, 2001, s.111).

Çalışmanın inceleme alanını oluşturan diğer bir kültür ise Amerikan kültürüdür. Amerika birden fazla açıdan büyük bir ülkedir. Gerek alan büyüklüğü gerekse göçmenler karışımından oluşuyor olması, Amerikan kültürünü birçok ülkeden daha karmaşık ve değişken kılıyor. Yine de oldukça net biçimde tanımlanmış Amerikan iş kültürünün varolduğu genellikle kabul edilmektedir. Bu bağlamda Amerikan iş liderlerinin tipik özelliklerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Köse ve Ünal, 2003, s.30-31);

- Geleceğe yöneliktirler, ileride daha iyi ve daha büyük olabilmek için bu günü geliştirmek isterler, zamanı ve teknolojiyi kontrol etmeye çalışırlar.

- Değişimi kabul eder ve baş edebileceklerini düşünürler, çağdaşlığı överler, ilerlemeyi maddi açıdan değerlendirirler.

- Aktif, eyleme yönelik ve dinamikler, risk almaya istekli, kararlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşırlar.

- İşe önem verirler ancak iş ve özel yaşam arasında kesin sınır koyarlar. Firmayı, sosyal bir grup olmaktan çok bir sistem olarak algırlar, stratejilerle çok ilgilidirler ve fırsat olarak görürler. Sofistike yapı ve sistemlerle çalışıyorlar, miktara ağırlık veriyorlar.

- Finans ve pazarlama üzerine yoğunlaşırlar, informal kontrolleri daha az, sonuçlara daha fazla yönelirler ve karı onun bir ölçümü olarak görürler.

- Doğal ve samimi tipler, doğrudan performans değerlendirmesini uygularlar, içsellığe değil gerçeğe dayalıdır, daha az törensel davranırlar, takdir ve ödemenin kıdeme değil performansa dayalı olması gerektiğine inanırlar.

- Kendilerini ifade eder ve informal davranırlar.

- Pek az yapılandırılmış, yalın örgütlerde çalışıyorlar, pratik ve pragmatikler, esnek ve kişiler arası ilişkilere yöneliktirler, görev eğilimli, rasyonel hatta bilimsel yapıdadırlar. İyi eğitim almış iş arkadaşlarıyla projelerde çalışmaktan mutlu olurlar.

- Bağımsızlığı ve bireysel inisiyatifi desteklerler, astlara danışılması beklenir, yasal ve haklı ise otokratik olabilirler, katılımı desteklerler.

- Bireycidirler, rekabette özel girişimi ve serbestliği savunurlar.

Araştırma modelleri, liderlik sürecini etkileyen çeşitli değişkenler içermektedir. Tezde ele alınan değişkenin biri kültür iken diğeri ise kişiliktir. Liderlik araştırmalarına “kişilik” boyutu ile baktığımızda her liderin farklı tutum, yetenek, kişilik ve beklentileri olduğundan, görevin yerine getirilmesinde değişik yaklaşımlar gelişmektedir.

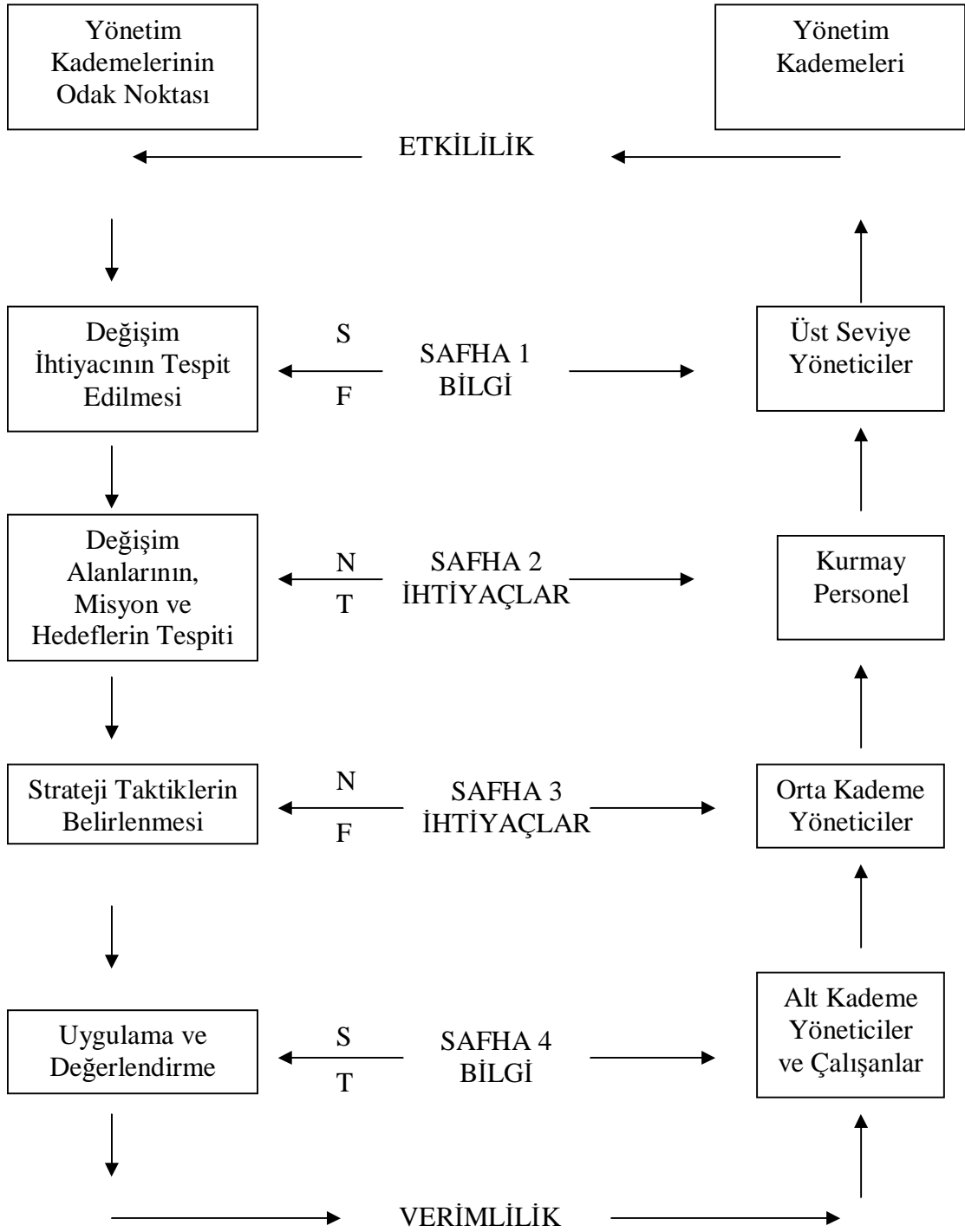
Liderin taşıdığı kişilik ve fiziki özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan bütün araştırma sonuçları, Ralph Stogdill ve Richard Mann tarafından taranmış ve yayınlanmıştır. Bu taramadan ortaya çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten de liderlere özgü olduğu ancak araştırma bulgularının liderlik kavramını açıklamakta tek başına yeterli olmadığıdır (Stogdill, 1981 ve Mann, 1959). Farklı ortamlarda, farklı bulgular elde edilmiş olması, durumsallık yaklaşımının en akılcı yaklaşım olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşün yanı sıra şu tespiti yapmak da mümkündür; “benzer ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi, liderin sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır”. Bir başka ifadeyle, ortam değişkenleri arasında farkın az olduğu durumlarda, liderlik tarzını belirleyen temel faktör “kişilik” olmaktadır.

Kenny (1983) ve Zaccaro (1991), % 48-82 oranları arasında bir varyansla kişilik özellikleri ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu kişilik özellikleri arasında en yüksek korelasyon, “kişinin davranışlarını kontrol altında tutması” boyutunda tespit edilmiştir. Cox ve Cooper’ın başarılı yöneticilerin ortak kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak için yaptıkları araştırma sonucuna göre ise 12 ortak kişilik özelliği tespit edilmiştir. Örgütlerin rekabet ortamında başarı kazanması ve büyümesinde önemli bir role sahip üst kademe yöneticilerin kişilik özelliklerinin bu başarının elde edilmesiyle ne derecede ilişkili olduğu konusunda yapılan bir başka araştırmada Fortune dergisi tarafından yayınlanan A.B.D.’nin en büyük 500 firması örnek alanı olarak seçilmiştir. Araştırmanın amacı, 500 firmadan hızlı gelişme gösterenlerin yöneticileri ile yavaş gelişme gösterenlerin yöneticileri arasında kişilik özellikleri bakımından herhangi bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaçla bütün firmaların kurucu/yardımcı kurucu veya genel müdürlerine Jung’un kişilik tipolojisine dayanan MBTI kişilik anketi postalanmış ve 159 yanıt alınmıştır. Bu yanıtlardan çıkarılan bulgulara göre; hızlı büyüyen firmaların yöneticileri, yavaş büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla “sezgisel” kişilik özelliğine sahiptirler. Bunun yanı sıra yavaş büyüyen firmaların yöneticilerinin hayata yaklaşımları, hızlı büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla yargılayıcı olduğu sonucu çıkmıştır (Zel, 1999, s.87).

Yapılan araştırmaların birçoğunda ortak olan özellikler olarak üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara karşı sebatkarlık tüm liderlerde görülen ortak nitelikler olarak göze çarpmaktadır (Eren, 2003, s.526).

Diğer yandan Egan, Jung’un kişilik tipolojisine göre, örgütlerin değişim sürecinde, değişik yönetim kademelerindeki yöneticilerin sahip olması gereken temel kişilik özelliklerini Şekil 3’teki modelinde ifade etmiştir. Modele göre, değişim süreci temel

olarak dört aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, değişim ihtiyacının hissedilmesidir. Bu aşamada örgütün üst kademe yöneticilerinde bulunması istenen kişilik özellikleri, “duyumsamak (sensing)” ve “hissetmek (feeling)” tir. İkinci aşamada değişim alanlarının tespit edilmesi ve buna bağlı olarak misyon ve hedeflerin ortaya koyulmasıdır. Bu aşamada, üst kademeye bağlı çalışan karargah yöneticilerinde bulunması istenen kişilik özellikleri “sezgisellik (intuition)” ve düşünme (thinking)” dir. Üçüncü aşama misyon ve hedeflere ulaşabilmek için kullanılacak stratejilerin ve taktiklerin belirlenmesidir. Bu aşamada, orta kademedeki yöneticilerin sahip olması istenen nitelikleri “sezgi (intuition)” ve “hissetmek (feeling)” tir. Son aşama, uygulama ve değerlendirme aşamasıdır. Örgütün alt kademe yöneticileri ve çalışanlarında bulunması istenen kişilik özellikleri “duyumsama (sensing)” ve düşünmek (thinking)” tir (Lindon, 1995, s.21).



S: Duyumsama(Sensing) F: Hissetme(Feeling) N: Sezgi(Intuition) T:Düşünme(Thinking)

Şekil 2.3. Egan'ın Yönetim Kademeleri ve Yönetici Kişilik Özellikleri Modeli

Kişilik tipleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmacı ise Gerald Bell'dir. Bell 6 farklı kişilik tipini bireylerin psikolojik ihtiyaçlarından yola çıkarak tespit etmiş ve bu ihtiyaçlara bağımlı olarak değişik liderlik tarzları ortaya çıkarmıştır. Bunlar (Bell, 1973, s.11, [www.bellleadership.com](http://www.bellleadership.com));

- **Hakimiyet İhtiyacı/Hakimiyetçi Tip Lider:** Bireyler içinde buldukları ortamın şartlarını kontrol altında tutmak ve duruma hakim olmak isterler. Düzenli ve sistematik yaşamayı severler, belirsizlik ve karmaşadan hoşlanmazlar. Dünyayı belirli kategoriler içinde algırlar, yeni durumlara dogmatik ve inatçı bir şekilde yaklaşır.

- **Saldırma İhtiyacı/Saldırgan Tip Lider:** Bireyler, içlerindeki kını dışarıya vurmalarıyla rahatlarlar. Başkalarının boyunduruğuna girmek istemezler. Sorumluluk almaktan kaçınırlar. Başkalarına zarar vermektan hoşlanırlar. Bir planı baştan aşağı bozabilirler ve çözüm önermezler. Otoriteye karşı tartışır ve direnirler, kötümser ve olumsuz düşünürler.

- **Kaçınma İhtiyacı/Kaçınan Tip Lider:** Başarısız olmaktan çekinirler. Hayatları boyunca saklanırlar, sorunlardan uzak kalmak isterler, başkalarının idaresine muhtaçtırlar, kendilerine güvenleri yoktur. Basit ve rutin işleri severler. Çok az risk üstlenirler ve çok düşük seviyeli hedefler seçerler.

- **Tatmin Olma İhtiyacı/Tatmin Edici Tip Lider:** Bu tipteki bireyler, başkalarının kendilerini sevmesini ve kabullenmelerini isterler. Yaptıkları işten çok, çevresindeki bireylerin ona karşı duydukları bağlılık ve duygusal bağ önemlidir. İnsanlarla birlikte olmayı severler ve takım çalışmasını bireysel çalışmaya tercih ederler. Sosyal yaşamları çok yoğundur.

- **İcraat İhtiyacı/İcraatçı Tip Lider:** Çevresindekiler tarafından tanınma ve prestij sahibi olma bu tip bireyler için çok önemlidir. Saygı duyulan bir insan olmak isterler, istediği bir başarıyı yakalamak için değerlerinden bile taviz verebilirler. İşin türünü dikkate almaksızın kazandıracak ve imajını güçlendirecek her türlü işi yaparlar.

- **Başarma İhtiyacı/Başarı Arayan Lider:** Potansiyellerini sonuna kadar kullanmak ve değerlendirmek isterler. Rekabeti severler ve kendilerini ispat edebilmek için ulaşılması güç hedefler seçerler. Problem merkezli ve amaçlara yönelik çalışırlar. Kendilerine güvenleri gelişmiştir. Geri besleme yapmaktan hoşlanırlar ve problemlerin çözümünde yaratıcı olmaya çalışırlar.

Yukarıda özetlenen ihtiyaçlar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan lider tipleri yalnız tiplerdir. Dolayısıyla bireyin tek bir tip içinde kendisini bulması mümkün değildir. Her birey bu tiplerin değişik oranlarda karışımlarından meydana gelen bir kişilik tipine ve dolayısıyla da liderlik tarzına sahiptir. Her birey bu altı ihtiyacın birisini diğerlerine kıyasla daha baskın olarak hisseder. Buna “baskın ihtiyaç” denir ve davranışlarımızın büyük bir bölümü bu ihtiyacın etkisiyle ortaya çıkar.

Özetle, lider etkili olmak istiyorsa kendini izleyenlerin amaçları, yetenekleri ve deneyimlerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Örgüt amaçları değiştikçe, liderlik tarzında da değişiklik yapmak gerekecektir. Diğer yandan örgüt atmosferi de liderin davranışlarını etkileyen bir faktördür. Örneğin örgüt politikası göreve dönük olmayı gerektiriyorsa lider buna uygun davranış göstermelidir. Ayrıca dış çevredeki ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel faktörler de liderlik biçimini etkileyen faktörlerdir.

Tezin teorik bölümünde ortaya konmak istenen, “kişilik” faktörünün liderin davranışını ve yönetim performansını bu sayılan faktörlerden daha fazla etkilediğidir.

Bireyler, temel olarak “sosyal çevre” ve “örgüt çevresi” olmak üzere iki ayrı çevrede yaşamlarını sürdürürler. Sosyal çevrede, örgüt çevresinde olduğu gibi devamlı bir “algılama” ve buna bağlı olarak bireylerin davranışlarını değiştiren “öğrenme” süreci söz konusudur. Bu sürecin sonucunda “kişilik” değişime uğrar. Örgüt çevresinde ise, bireyi etkileyen güdüler, bireyin beklentileri, rolleri, inanç ve değerleri doğrultusunda sergilediği davranışlar ve bu davranışları sonucunda aldığı tepkiler söz konusudur. Bu tepkinin onaylanması veya reddedilmesi durumuna göre birey kendi içinde “geri besleme” uygular ve bundan sonraki davranışlarına yansıtır. Bireyin örgüt içinde geçirdiği süre ve buna bağlı olarak artan “deneyimi” sonucunda belli bir olgunluk düzeyine erişir ve hangi durumda nasıl davranması gerektiğini öğrenir. Bu süreç içinde devamlı “geri besleme” uygulayarak “deneyim” kazanmaya devam eder. Bu deneyimler sonucunda öğrendikleri “kişiliğini” etkiler ve bu döngü dinamik olarak devam eder. Bu iki temel döngü dışında bireyin hayatı boyunca aldığı her türlü “eğitim ve öğretim”, onun kişiliğini etkileyen bir başka önemli faktördür (Zel, 1999, s.116).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FARKLI KÜLTÜRLERDEKİ YÖNETİCİLERİN MESLEKİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİ VE LİDERLİK TARZLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: TÜRK VE AMERİKALI OTEL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

"Kapalı kutu" olarak nitelendirilen insanı anlamak karmaşık ve zor bir süreçtir. Örgütlerin en değerleri "sermayesi" olan "insan kaynakları"nın etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi de bu nedenle karmaşık ve zordur. Bu zorlu ve karmaşık yolda, yönetim kademelerinde görev alan herkesin başvuracağı en önemli kaynaklardan biri de "kişilik" kavramıdır. Örgütsel performansı arttırmanın bir yolu da, bu kaynağı etkin ve verimli şekilde kullanmaktır.

Kişilik ve örgütsel performans alanında yapılan ilk araştırmalarda "liderlik" boyutu üzerinde yoğunlaşmış ve bu yöntemle kişiliğin liderlik tarzlarında ne ölçüde etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Daha sonraki dönemlerde, "insan kaynakları yönetimi"nin önem kazanmasıyla birlikte çalışanların seçiminde kişilik faktörü kullanılmaya başlanmıştır. Bugün, hemen her ölçekteki başarılı örgütlerin yöneticileri de "takım oluşturma" ve "görevlendirme" faaliyetlerinde "kişilik" faktörünü bir destek mekanizması olarak kullanmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmada, kişiliğin bireyin davranışlarına yön veren en önemli etken olduğunu kabul ederek, değişik kültürlerde otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri oluştururken örneklem kapsamını ise Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ve ABD'nin Florida eyaletine bağlı Florida adalarında (Florida Keys) bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem Antalya bölgesi ve Florida adaları olarak seçilmesi, her iki bölgenin mevsimsellik özelliğinin birbirine yakın olması ve diğer şehirlere oranla özellikli bir yere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Araştırma, Antalya merkez, Antalya-Belek ve Antalya-Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamına yönelik olmuştur. Antalya Turizm İl Müdürlüğü'nden 2005 Şubat ayı itibariyle alınan bilgilere göre faal durumda olan işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 51'dir. Araştırmada bu bölgede faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamı hedeflenmesine rağmen, 51 beş yıldızlı otel işletmesinin 37'si araştırma kapsamına katılmayı kabul etmiştir. Böylece araştırmanın Antalya/Türkiye'deki geri dönüş oranı % 73 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmanın ABD'de yapılan kısmında ise Florida'nın güneyinde bulunan 12 adada faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır fakat bu bölgede yer alan otellerin istatistiki bilgilerine ulaşılması mümkün olmamıştır. Dolayısıyla araştırmacı adaları tek tek gezerek, burada yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısını bulmaya çalışmış ve böylece toplamda araştırma kapsamına alınabilecek 26 işletmenin olduğunu tespit etmiştir. Farklı ülkede bir yabancı olarak araştırma yapmanın getirmiş olduğu zorluklar sebebiyle araştırma kapsamına 26 otel işletmesinden sadece 16'sı katılmayı kabul etmiş ve böylece araştırmanın Florida adaları/Amerika'daki geri dönüş oranı % 61 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan otellerde orta ve üst düzey yöneticilerin tümü yerine genel müdür, genel müdür yardımcısı, önbüro müdürü, satış müdürü, yiyecek-içecek müdürü, muhasebe müdürü pozisyonundaki kişilere anketler dağıtılmış ve toplamda Türk yöneticilerden 72 ve Amerikalı yöneticilerden 63 kişiyi araştırmaya katılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu başlık altında araştırmada kullanılan veri toplama aracı, ölçme aracının güvenilirliği ve geçerliliği ve de araştırmanın analizinde kullanılan yöntemler hakkında bilgiler yer almaktadır.

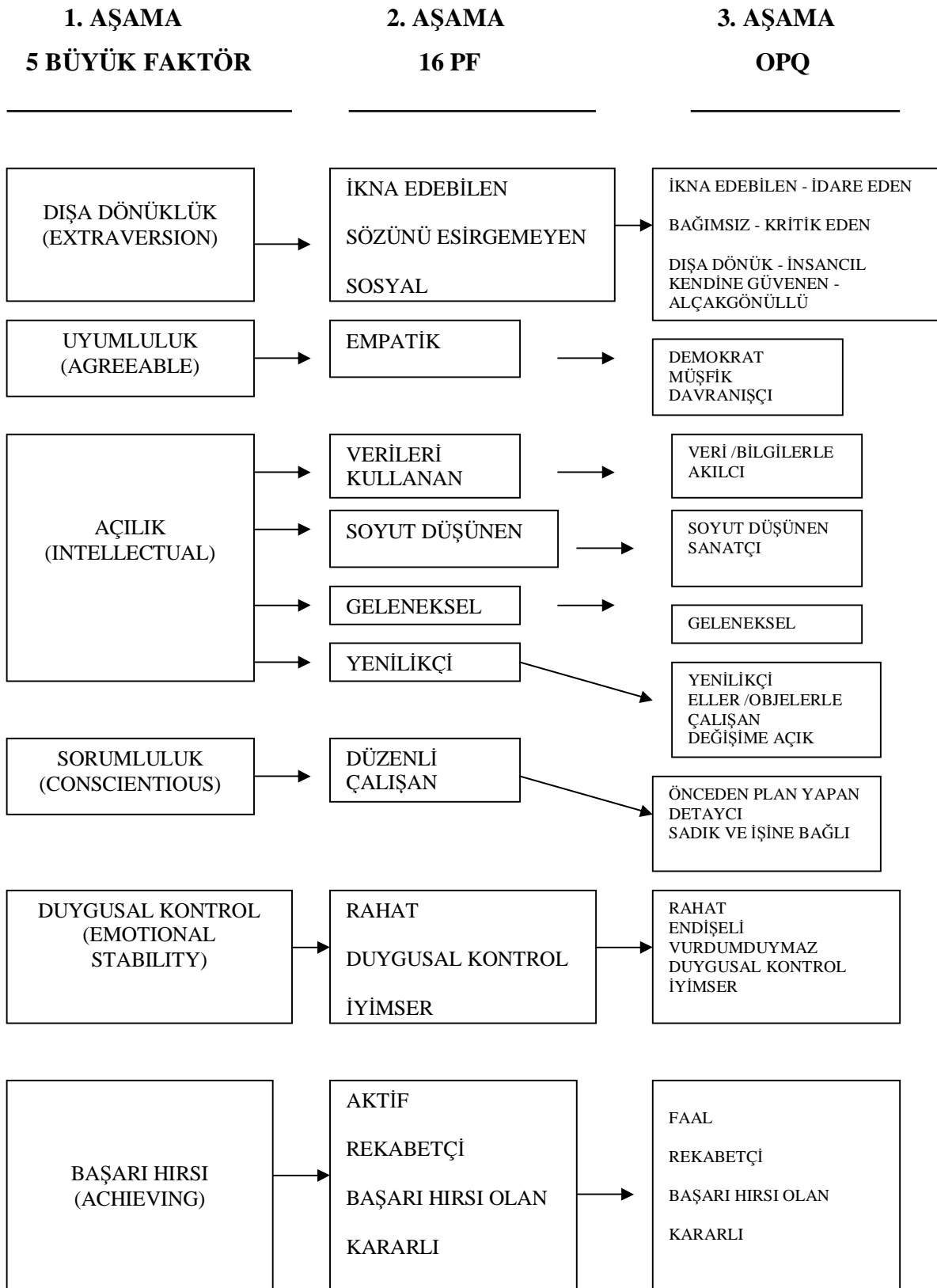
#### **3.3.1. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada Antalya merkez ve Antalya-Belek, Antalya-Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamına ve ABD/Florida eyaletindeki Florida adalarında faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tümüne yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmaya ait veriler "Mesleki Kişilik Envanteri – Kapsam 4.2" (Occupational Personality Inventory – OPQ Version 4.2) kullanılmak suretiyle elde edilmiştir (Ek-1). Merkezi İngiltere'de bulunan Saville & Holdsworth Group Ltd. (SHL)

firmanın Türkiye'deki temsilciliği ile yapılan görüşmeler sonucunda OPQ anketinin kullanım izni alınmak suretiyle uygulamalar yapılmıştır. OPQ anket formu, her iki ülkede araştırma kapsamına giren beş yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticileri ile yüz yüze yapılan kısa açıklama sonrasında yöneticilerin bilgisayarlarına yüklenmiştir ve kendilerine belirtilen tarih itibariyle cevaplandırılmış dosyayı e-mail yoluyla araştırmacıya ulaştırmaları istenmiştir. Yöneticilere, anketi doldururken zaman kısıtlaması ve isim yazma zorunluluğu getirilmeyerek, cevapların objektif ve sağlıklı olması bir derecede teşvik edilmiştir. Toplanan cevap formları bilgisayar tarafından değerlendirilmek üzere SHL firmasının Türkiye temsilciliğine gönderilmiş ve profil tabloları (ham skorlar) bir süre sonra teslim alınmıştır. Profil tabloları aynı zamanda anketi cevaplayanın kendi içindeki tutarlılık derecesini de tespit edebilmektedir. Profil tablolarındaki ham skorlar, SPSS 11.0 istatistik paket programında (Statistical Package Of Social Sciences) analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Yöneticilerin her birine ait profil tabloları; mesleki kişilik özellikleri, liderlik tarzları, takım rolleri, ast olarak çalışma tarzları, satış stilleri, stres olasılıkları ve stresle başa çıkma yolları olmak üzere toplam yedi boyutta veri sunmaktadır. Gerek konu kapsamı açısından gerekse de veri yelpazesinin daraltılması açısından takım rolleri, ast olarak çalışma tarzları, satış stilleri, stres olasılıkları ve stresle başa çıkma yolları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki temel profiller olan kişilik özellikleri ve yan profil olan liderlik tarzlarının kısa açıklamaları Tablo 3.1, Tablo 3.2, Tablo 3.3, Tablo 3.4 ve Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

SHL-OPQ/ Mesleki Kişilik Envanteri, tek bir kişilik veya yönetim teorisine bağlı kalmaksızın eklektik bir yaklaşımla geniş bir literatür taraması yapılmak suretiyle Eysenck, Cattell, Murray, Hersey ve Blanchard gibi uzman psikolog ve yönetim teorisyenleri tarafından üç aşamada oluşturulmuştur (Şekil 3.1). Envanter, dört ayrı cümleden oluşan toplam 100 sorudan oluşmaktadır. Cevaplayanlar, bu dört cümleden kendi durumlarına en çok uyan ve en az uyan cümleleri seçmek suretiyle tercihlerini belirtir. Envanter, “standart on” ölçeğine uygun olarak düzenlenmiştir. İlk aşama “5 Büyük Faktör (Big Five Factor)” ü ve ilave olarak “başarı hırsı (achievement)” nı içermektedir. İkinci aşama, 16 temel kişilik özelliğini (16 PF) kapsamaktadır. Üçüncü aşamada sekiz kişilik boyutu daha eklenerek 30 boyuttan oluşan ve envanterin temel profilini teşkil eden “OPQ- 4.2 Kavram Modeli” elde edilmiştir (Saville, 1996, s.246). Ayrıca yan profil olarak sunulan liderlik tarzlarında, Blake – Moun-ton’un “Yönetimsel Grid Teorisi” ve Hersey ve Blanchard’ın “Olgunluk Teorisi” esas alınmıştır (Şekil 3.2).



Şekil 3.1. SHL-OPQ Mesleki Kişilik Envanteri'nin Oluşturulma Aşamaları

Tablo 3.1. Temel Profil/ Mesleki Kişilik Özellikleri – İnsan İlişkileri

<b>İNSAN İLİŞKİLERİ (RELATIONSHIPS WITH PEOPLE)</b>			
<b>R-1</b>	<b>BASKIN (ASSERTIVE)</b>	İkna Edebilen (Persuasive)	Başkalarının fikirlerini değiştirir, çeşitli tezler öne sürüp ikna eder, pazarlık yapmada başarılıdır, satıştan hoşlanır.
<b>R-2</b>		İdare Eden (Controlling)	Sorumluluk alır, yönlendirir, idare eder ve denetler.
<b>R-3</b>		Bağımsız (Independent)	Kesin yargıları vardır, idaresi zordur, itiraz eder, tartışır, baskı altında olmaktan hoşlanmaz.
<b>R-4</b>	<b>SOSYAL (GREGARIOUS)</b>	Dışa Dönük (Outgoing)	Sosyaldır, eğlenceden hoşlanır, esprilidir, dinamiktir, konuşkandır, neşelidir.
<b>R-5</b>		İnsancıl (Affiliative)	Grup içinde olmaktan ve kişilerle birlikte olmaktan hoşlanır, pek çok arkadaşı vardır, paylaşmaktan hoşlanır.
<b>R-6</b>		Kendine Güvenen (Socially Confident)	İnsanları rahatlatır, yerine göre konuşmasını bilir, kelimeleri kullanmakta ustadır.
<b>R-7</b>	<b>EMPATİ (EMPATHY)</b>	Alçakgönüllü (Modest)	Başkaları hakkında konuşmaz, devamlı kendisinden bahsetmez, başkalarına fırsat verir, statü ile gösteriş yapmaz.
<b>R-8</b>		Demokrat (Democratic)	Başkalarını katılımında bulunmaları için cesaretlendirir, diğerlerinin fikrini alır, dinler ve danışır.
<b>R-9</b>		Müşfik (Caring)	Başkaları ile ilgilenir, yardımseverdir, sempattir, hoşgörülüdür.

**Tablo 3.2. Temel Profil / Mesleki Kişilik Özellikleri – Düşünce Tarzı**

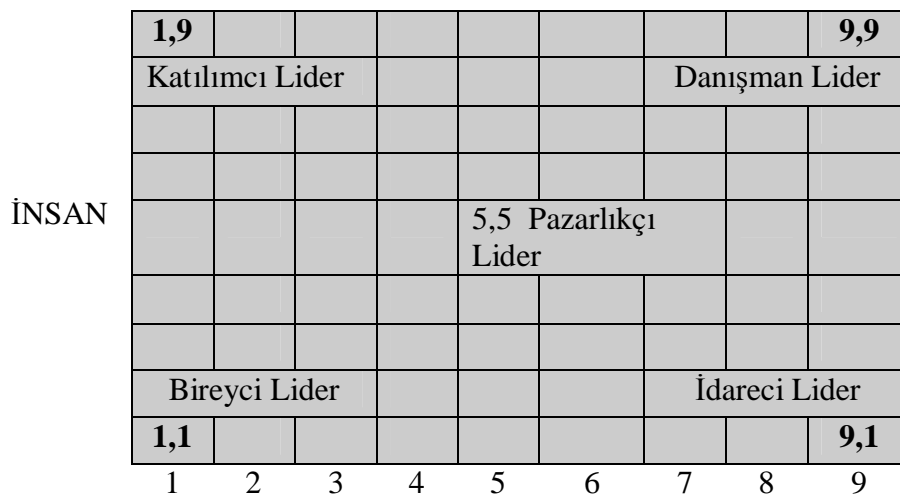
<b>DÜŞÜNCE TARZI (THINKING STYLE)</b>			
<b>T-1</b>	<b>YÖNETİM (FIELDS OF USE)</b>	Eller ve Objelerle Çalışan (Practical)	Gerçekçidir ve somut öğelerle çalışma konusunda iyidir. Tamir etmekten ve onarım yapmaktan hoşlanır.
<b>T-2</b>		Veri ve Bilgilerle Akılcı (Data Rational)	Verileri değerlendirmekte başarılıdır., rakamlarla ve istatistiklerle uğraşmaktan ve ölçme/değerlendirme yapmaktan hoşlanır.
<b>T-3</b>		Sanatçı (Artistic)	Kültüre önem verir, sanatsal eğilimi vardır, görsel sanatlara ve müziğe karşı duyarlıdır.
<b>T-4</b>		Davranışçı (Behavioural)	Davranışları ve düşünceleri analiz eder, kişileri anlamaktan hoşlanır, psikolojiye yatkın bir zihni vardır.
<b>T-5</b>	<b>SOYUT (ABSTRACT)</b>	Geleneksel (Traditional)	Geleneksel yöntemlere bağlıdır, tutucu ve disiplinlidir, eskiden beri kullanılan yöntemleri tercih eder.
<b>T-6</b>		Değişikliğe Açık (Change Oriented)	Yeni şeyler yapmaktan hoşlanır, değişiklik arar, yenilikleri rutine tercih eder, değişiklikleri kabul edebilir.
<b>T-7</b>		Soyut Düşünen (Conceptual)	Teorik ve kültürel konulara meraklıdır, soyut ve karmaşık problemlerle uğraşmaktan hoşlanır.
<b>T-8</b>		Yaratıcı (Innovative)	Fikirler üretir, yenilikçidir, yeni çözümler bulur ve arar.
<b>T-9</b>	<b>YAPI (STRUCTURE)</b>	Önceden Plan Yapan (Forward Planning)	Önceden iyi hazırlanır, hedefler koymaktan hoşlanır, eğilimleri veya gidişatı tahmin eder, projeleri plan program içine sokar.
<b>T-10</b>		Detaycı (Detail Conscious)	Metodik, tertipli ve düzenlidir, titizdir ve her şeyi tam yapar ve ister.
<b>T-11</b>		Sadık ve İşine Bağlı (Conscientious)	İşi vadesinde bitirir, işini yarım bırakmaz, rutin uygulamalarda kendini rahat hisseder, programlara uymaktan hoşlanır.

**Tablo 3.3. Temel Profil / Mesleki Kişilik Özellikleri – Duygu ve Ruh Hali**

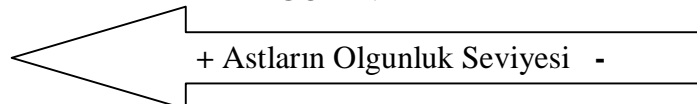
<b>DUYGU VE RUH HALİ (FEELINGS AND EMOTIONS)</b>			
<b>F-1</b>	<b>ENDİŞE (ANXIETIES)</b>	Rahat (Relaxed)	Sakin, rahat, baskı altında soğukkanlıdır, telaşlı değildir.
<b>F-2</b>		Endişeli (Worrying)	Aksilikler karşısında telaşlıdır, önemli olaylar öncesinde huzursuz ve gergindir, her şeyi iyi yapma endişesi vardır.
<b>F-3</b>	<b>KİŞİSEL KONTROL (CONTROLS)</b>	Vurdumduymaz (Tough Minded)	Kolay kolay incinmez, hareketleri bile umursamayabilir, haksız eleştirilerden etkilenmez.
<b>F-4</b>		Duygusal Kontrol (Emotional Control)	Duygularını belli etmez, ani çıkışlar yapmaz ve hislerini kontrol altında tutar.
<b>F-5</b>		İyimser (Optimistic)	Neşeli ve gülyüzlüdür, aksiliklerde bile moralini bozamaz.
<b>F-6</b>		Kritik Eden (Critical)	Bilgileri iyi sınar, dezavantajları görebilir, varsayımları kritik eder.
<b>F-7</b>	<b>ENERJİ (ENERGIES)</b>	Faal (Active)	Enerjisi çoktur, çabuk hareket eder, sportiftir, yerinde duramaz.
<b>F-8</b>		Rekabetçi (Competitive)	Kazanmak için oynar, diğerlerini altetmeye kararlıdır, yenilgiyi kaldıramaz.
<b>F-9</b>		Başarı Hırslı Olan (Achieving)	Hırslıdır, gözünü yukarılara diker, kariyere çok önem verir, sonuçlarla değerlendirme yapmaya yatkındır.
<b>F-10</b>		Kararlı (Decisive)	Çabuk karar verir, çabuk değerlendirmeler yapar, risk alır, üstünkörü olabilir.

**Tablo 3.4. Yan Profil / Liderlik Tarzları** (SHL-Expert System, 1994; Blake & Mounon, 1964)

<b>LİDERLİK TARZLARI (LEADERSHIP STYLES)</b>		
<b>L-1</b>	İdareci Lider (Directive)	Planlama ve kontrol sorumluluğunu hep taşır. Kendi gözlemlerine göre öncelikleri saptar. Yapılacak işlerin neler olduğu ve nasıl yapılacağını talimatlarla astlarına duyurur. Astlarının tam kapasite ile çalışmasını ister. Amaçlara göre yönetim anlayışına yakın bir yönetim sergiler.
<b>L-2</b>	Bireyci Lider (Delegative)	İşe kişisel olarak en az derecede karışır. Planlama ve icraatı astlarına bırakır. Görev ve sorumluluğun kişilere ait olduğuna inanır. Astlarının ihtiyaçlarına önem vermez ve kendisine sorun getirilmesinden hoşlanmaz.
<b>L-3</b>	Katılımcı Lider (Participative)	Fikir birliği ile karar almaktan hoşlanır. Demokratıdır. Astlarını , kararlara dahil etmek suretiyle motive eder. Tartışmalara vakit ayırabilir. İlgili herkesin katılmasını sağlar. Makamını, astlarının güç kazanarak tehdit oluşturmasını engellemek amacıyla kullanır.
<b>L-4</b>	Danışman Lider (Consultative)	Astlarının duygularına ve fikirlerine önem verir; fakat hedefleri hiç unutmaz ve son karar hep ona aittir. Takım çalışmasını benimser ve uygular. Astlarına yakındır ancak görev gereği otoriter bir yönetim de sergileyebilir.
<b>L-5</b>	Pazarlıkçı Lider (Negotiative)	Astları ile pazarlık yapar. Astlarının ihtiyaçlarını belirleyip bunları pazarlık konusu yaparak motive eder. Politik ve sosyaldır. Başarı hırslı kuvvetlidir. Hedeflerine ulaşmak için gerekirse kuralları bile tanımayabilir.



GÖREV



**Şekil 3.2. Liderlik Tarzları İle “Yönetmel Grid Teorisi” ve “Olgunluk Teorisi” Arasındaki İlişki** (Zel, 1999, s.145)



### 3.3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Güvenilirlik, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır. Tutarlılık, ölçme kurallarına veri kayıt ve kodlamasına uyma anlamını taşımaktadır. Denge ölçmenin zaman içinde diğer değişkenler aynı kalmak koşuluyla değişmemesidir. Tekrarlanabilirlik ise ölçmenin tek bir zaman ile sınırlı kalmaması ve tekrar uygulanabilmesidir (Erdoğan 1998: 118). Başka bir ifade ile bir ölçek değişik zaman aralıklarında aynı örnekleme uygulandığında tutarlı ve dengeli sonuçlar verebilmelidir. Güvenirliliği hesaplamının en yaygın yöntemi de iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach's Alpha değeridir. Bu değer bir korelasyon katsayısı gibi yorumlanabildiğinden sıfır ile bir arasında bir değer alabilmektedir (Karasar, 1999, s.148).

Geçerlilik, gerçekte ölçülmesi gerekeni ölçme sorunu ile ilgilidir (Erdoğan 1998: 115). Bir ölçeğin geçerliliğini ölçmek için farklı geçerlilik testlerinden yararlanılabilir. Mesleki Kişilik Envanteri – OPQ anketinin geçerliliği konusunda bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda, toplam 710 yöneticinin kişilik boyutları ile yönetim performansları arasında % 30- % 50 arasında geçerlilik katsayısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilere uygulanan yetenek testleri sonuçları ile kişilik boyutları arasında önemli seviyede geçerlilik olduğu da tespit edilmiştir (Saville, Nyfield, 1996, s.260).

OPQ anketinin yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri esasına dayanıyor olması, her zaman yöneticilerin olduklarından daha iyi görünmeye çalışmaları ve bunun sonucunda da fazla iyimser cevaplar verdikleri ihtimalini akla getirmektedir. Bu durum anketin yüksek sayılabilecek geçerlilik seviyesi ile çelişiyor gibi gözükse de yapılan araştırmada, yöneticilerle anket sonrası yapılan bir geri besleme görüşmesinde, çok az olasılıkla gerçek dışı yanıt verdikleri, çoğunlukla anketin doldurulması sırasında yüksek motivasyona sahip oldukları yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Anketin geçerliliğinin yüksek olmasına diğer bir neden olarak da soruların “genel ve yüzeysel” olmaktan çok “spesifik” olması gösterilmiştir (Zel, 1999, s.137).

### 3.3.3. Araştırmanın Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmanın analizinde kullanılacak en uygun yöntemin seçilmesinden önce aynı alanda önceden yapılmış araştırmalar ve bu araştırmalarda kullanılan analiz yöntemleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda kullanılan yöntemler ve uygulamaya katılan örneklem sayıları Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5. Yapılan Araştırmalarda Kullanılan Örneklem Sayıları ve Analiz Yöntemleri**

ARAŞTIRMACI	ÖRNEKLEM	KORELASYON	ANOVA	Kİ-KARE
Blaylock(1981)	28		X	
Blaylock(1984)	16	X	X	
Campbell(1984)	127		X	X
Chanin(1984)	94	X		
Mills(1985)	190	X		
Scheweiger(1985)	20	X		
Brightman(1990)	153			X
Davis(1990)	132	X		X
Gardner(1990)	40	X		X
Ruble(1990)	162	X	X	X
Gardner(1991)	144	X	X	
Rodgers(1991)	330		X	
Roush(1991)	90	X		X
Stumpf(1991)	343	X		
Percival(1992)	160			X
Zel(1999)	273	X	X	

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistikler kullanılarak yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon ismi verilen korelasyon teknikleriyle bulunur. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte normal dağılım göstermesini gerektirmektedir. Değişkenler sürekli bir dağılıma sahipler, ancak normal dağılım göstermiyorlarsa, iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılır (Büyüköztürk, 2002, s.31).

Tablo 3.5'deki verilere göre, kişilik ve yönetim boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde başlıca üç yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Bunlar; korelasyon yöntemi, Anova yöntemi ve Ki-kare yöntemidir. Boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının elde edilmesinde birden fazla korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Bunların başında "Pearson korelasyon yöntemi" gelmektedir. Ancak yapılan inceleme sonucunda

Pearson korelasyon yönteminin “lineer ilişkiler” için tasarlandığı anlaşıldığından uygulama analizi için uygun olmadığı sonucuna varılmıştır. OPQ anketinde “standart-on” ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçek 1 ile 10 arasında değerlere sahiptir ve bu değerlerden yola çıkarak “iyi (olumlu)” veya “kötü (olumsuz)” şeklinde sonuçlara varmak veya sonuçları değerlendirmek mümkün değildir. Dolayısıyla lineer olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu tür lineer olmayan ilişkilerin incelenmesinde Spearman korelasyon yönteminin daha uygun olduğu tespit edilmiş ve boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılmıştır (Arıkan, 2000, s.170).

Boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılan diğer bir yöntem de Anova yöntemidir. Anova analizinde gruplar topluca ele alınarak aralarında bir fark bulunup bulunmadığı konusunda genel bir sonuca varılır. Fakat Anova analizi farkın hangi gruplar arasında olduğu sorusuna cevap vermez (Baş, 2001, s.44). Bu nedenle her bir ölçek maddesi açısından hangi grubun fark yarattığını bulmak için post hoc analize başvurulur ve Scheffe testinden faydalanılır. Anova analizinden sonra başvuru post hoc analizler bağımlı değişken açısından hangi grubun fark yarattığını görmek amacıyla kullanılmaktadır (Sweet ve Grace-Martin, 2003, s.71). Anova yöntemi sonucunda elde edilen “F” oranları ile boyutlar arasındaki ilişkinin kuvveti tespit edilir ve daha sonra Spearman korelasyon yöntemiyle elde edilen ilişkinin yönü (olumlu-olumsuz) ile birleştirilerek yorumlanmaktadır. Bu yöntemle herhangi iki boyut arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönü daha kolay görülebilmektedir.

Araştırmada standart-on ölçeğine göre “yüksek skor” ve “düşük skor” karşılaştırmaları yapılarak Spearman korelasyon yöntemi ve Anova yöntemiyle elde edilen istatistiki bulgular desteklenmektedir. 1 ile 10 arasında değişen skorların “düşük” ve “yüksek” olarak iki kategoriye ayrılmasında “ortalama (+)(-) standart sapma” yöntemi kullanılmıştır. Boyutların her biri için bu yöntemin uygulanması yerine istatistiki veriler tablosu (Tablo 3.8) kullanılmak suretiyle genel bir değerlendirme yapılmış ve sonuç olarak “1-2-3-4” skorları “düşük skor”, “7-8-9-10” skorları ise “yüksek skor” olarak kabul edilmiştir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DÜŞÜK					YÜKSEK				

**Şekil 3.3. Standart –On Ölçeği**

Bu yöntemle mesleki kişilik özelliklerinden birisinde yüksek skora sahip yöneticilerin liderlik tarzlarından hangisinde daha fazla yüksek skora sahip oldukları

konusunda değerlendirme yapmak mümkün olmaktadır. Bu yöntem daha çok bulguların değerlendirilmesi aşamasında korelasyon ve “F” değerlerinden elde edilen bulguları desteklemek amacıyla kullanılmıştır.

Bulguların analizinde bilinmesi gereken bir durum da, bir kişinin birden fazla boyutta “yüksek skor” a sahip olabilmesidir. Örneğin, bir yöneticinin hangi liderlik tarzını daha fazla benimsediğini anlayabilmek hangi tarzın diğerlerine göre daha “yüksek skora” sahip olduğunu tespit etmekle mümkündür. Ancak, az bir oranda da olsa bazı yöneticilerin birden fazla liderlik tarzında da yüksek veya düşük skor elde etme durumu söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle her yönetici için bir tek liderlik tarzı olması gerektiği konusunda yanlış bir değerlendirme yapılmamalıdır.

### **3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları**

Araştırma iki farklı ülkede turizm sektöründe gerçekleşmiştir. Birinci aşama beş yıldızlı otellerde çalışan orta ve üst düzey Türk yöneticileri, ikinci aşama da yine benzer özelliklerdeki otellerde çalışan orta ve üst düzey Amerikalı yöneticileri kapsamaktadır.

Bu bağlamda tezin araştırma kısmında ilk olarak otel yönetim kademelerinde çalışan hem Türk hem de Amerikalı yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri, ikinci olarak ise bu kişilerin liderlik tarzları tespit edilmiştir.

#### **3.4.1. Türk Otel Yöneticilerine Ait Bulgular**

##### **3.4.1.1. Türk Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular**

Araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan toplam 73 yöneticinin % 76.4’ü bay ve % 17’si ise bayandır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına bakıldığında ise 73 yönetici arasından 57’sinin yaşlarını belirtmek istemediği tespit edilmiştir. Yaşlarını belirten 15 yönetici arasından 11 kişi (%15.3) 22 ila 32 yaş arasında yani genç bir yönetici grubunun olduğunu göstermektedir (Tablo 3.6).

**Tablo 3.6. Türk Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular**

	Sayı	Yüzde
<i>Cinsiyet</i>		
Bayan	17	%23.6
Bay	55	%76.4
<b>Yaş</b>		
22-32 arası	11	%15.3
33-43 arası	3	%4.2
44-54 arası	1	%1.4

### 3.4.1.2. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait Bulgular

Türk yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerinin düşük ve yüksek skor yüzdeleri bazı istatistiki bulgular ile Tablo 3.7’de gösterilmiştir. Tabloda yer alan ortalama değerler, araştırmaya katılan yöneticilerin her bir önermeye karşı ne derece olumlu ya da ne derece olumsuz yaklaştıklarının bir göstergesi olarak ele alınabilir. Buna göre düşük düzeyde hesaplanan ortalama değerler olumsuz bir yaklaşımı, yüksek düzeyde hesaplanan ortalama değerler olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Standart sapma değerleri ise gözlem değerlerinin ortalama değerlerden ne derece farklılık gösterdiği konusunda bir fikir vermektedir. Yapılan analizler sonucunda Türk yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerine ait istatistiki bulgular, bütün özelliklerin ortalamalarının standart-on ölçeğine göre 3.96 ile 7.13 arasında, standart sapmasının ise 1.136 ile 2.215 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu aralıklarda standart sapması en yüksek olan mesleki kişilik özellikleri şunlardır; vurdumduymaz, endişeli, kritik eden, kararlı, bilgilerle akılcı ve rekabetçi. Ayrıca yaratıcı, işine bağlı, geleneksel, sanatçı, bilgilerle akılcı ve müşfik (koruyucu/sevecen) özelliklerinde mod(en çok rastlanan skor) “8” ve “7” yani yüksek skor dilimi içinde tespit edilmiştir. Bu bulgu, Türk yöneticilerin belirgin mesleki kişilik özellikleri ile paralellik göstermektedir. Buna karşın modu düşük skor diliminde “3” ve “4” olarak tespit edilen mesleki kişilik özellikleri ise; ellerle/objelerle çalışan, vurdumduymaz ve faal olma olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.7 incelendiğinde elde edilen bulgulara göre, Türk otel yöneticilerinin % 69.4’ünün işine bağlı, %62.5’inin detaycı, % 59.7’sinin yaratıcı ve yine yarısından fazlasının (%56.9) müşfik kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilmektedir. Bu özellikleri kapsamında Türk yöneticilerin başladıkları bir işi yarım bırakmaktan hoşlanmadıkları ve yapılan programa bağlı kalmaya önem verdikleri söylenebilir. Aynı

anda bir çok iş üzerinde çalışmaktan ve bir işi kestirmeden yapmaya zorlanmaktan hoşlanmazlar. Ayrıca yaratıcı olma özelliği kapsamında Türk yöneticilerin beyin fırtınasını ve olaylara değişik yaklaşımlar yürütmeyi sevdiğini söylenebilir. Detaycı olma özelliği kapsamında ise Türk yöneticilerin düzenli ve metodlu çalıştıkları söylenebilir. Ancak bazen detaylar üzerinde fazla titiz davrandıklarından geneli görmeleri zorlaşır. Bu özellikleri takip eden diğer mesleki kişilik özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır; sanatçı (%48.6), bilgilerle akılcı (%47.2), başarı hırslı olan (%45.8), geleneksel (%44.4), önceden plan yapan (%44.4), davranışçı (%40.3) ve demokrat (%38.9). Sanatçı olma özelliği kapsamında Türk yöneticilerin yaklaşık 3/5'inin estetik değerlendirme içeren sanatsal faaliyetleri sevdiğini ve kültürel aktiviteleri destekledikleri söylenebilir. Önceden plan yapma özelliği kapsamında ise Türk yöneticiler, orta vadede plan yapmaktan ve planları bozulduğunda ne yapacaklarını planlamaktan hoşlanan kişilerdir. Bazı hedefler koyup süreçlerini planlarlar. Değişken ortamlarda, planlarının devamlı bozulması durumunda veya kısa vadede karar vermek zorunda kaldıklarında kendilerini rahatsız hissedebilirler. Davranışçı olma özelliği kapsamında Türk yöneticiler, başkalarının ve kendi davranışlarının analizini yapmanın ve insanların dürtü ve tepkilerinin olasılıklarını düşünmenin önemli olduğuna inanırlar. İnsanlık problemleri ile ilgilidirler ve insanın doğası ile ilgili görüşleri içeren kararlar verirler. Veri ve bilgilerle akılcı olma özelliği kapsamında Türk yöneticilerin istatistik ve rakamlardan, ölçümleme, para yönetimi ve sayım işlerinden hoşlandıkları söylenebilir. Genelde akılcı ve objektif davranırlar, bilgiyi ya da verileri sayılara dönüştürmekten hoşlanırlar. Başarı hırslı olma özelliği kapsamında ise Türk yöneticilerin yüksek kişisel hedefler belirleyip, kendilerinden çok şey bekledikleri, kariyerleri hakkında ihtirashlı oldukları ve yeteneklerinin sınırına kadar kendilerini zorladıkları söylenebilir. İşleri onlar için o kadar önemlidir ki, bu kişisel ve sosyal hayatın sona ermesi ile sonuçlanabilir.

Türk otel yöneticilerinin belirgin olmayan (düşük skorlu) mesleki kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır; elleri ve objelerle çalışan (%8.3), soyut düşünen (%9.7), iyimser (%16.7), değişikliğe açık (%16.7), vurdumduymaz (%16.7), faal (%18.1), rahat (%20.8) ve duygusal kontrol (%23.6).

Vurdumduymaz özelliği kapsamında Türk yöneticilerin başkalarının onları nasıl gördükleri ile ilgilenip olumsuz eleştirilerden fazla etkilendikleri, olaylara duygusal yaklaştıkları söylenebilir. Vurdumduymaz olma özelliği taşıyan bireylerin rahat olma özelliklerinin de belirgin olması bulgularla desteklenmektedir. Bu özellik Türk yöneticilerin duygusal kontrol özelliğini çağrıştırmaktadır. Aynı şekilde Türk yöneticilerin duygusal kontrol özelliği de düşük orana sahiptir. Başka bir ifadeyle, Türk yöneticiler

etraftaki insanların onların duygularını bilmelerinin önemli olduğuna inanırlar, duygularını saklamazlar ve kendilerini ifade etmeyi tercih ederler, bazı durumlarda duygusal patlamalar yaşayabilirler.

Faal olma özelliği kapsamında ise Türk yöneticilerin, fiziksel aktivitelerden hoşlanmayıp, yüksek düzeyde tempo gerektiren ve çok enerji sarfederek yapılan işlerden hoşlanmadıkları söylenebilir. Durağan, temposu düşük, masa başı işler daha çok hoşlarına gider. İş dışında spor veya aktif olacakları hobileri azdır.

**Tablo 3.7. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait İstatistikî Bulgular**

	<b>Mesleki Kişilik Özellikleri</b>	<b>Ort.</b>	<b>Medyan</b>	<b>Mod</b>	<b>S.Sapma</b>	<b>Düşük (%)</b>	<b>Yüksek (%)</b>	<b>Sıralama</b>
<b>R-1</b>	İkna edebilen	5.65	6.00	6.00	1.396	25.0	23.6	21
<b>R-2</b>	İdare eden	5.94	6.00	5.00	1.719	18.1	37.5	12
<b>R-3</b>	Bağımsız	5.67	6.00	5.00	1.501	23.6	27.8	17
<b>R-4</b>	Dışa dönük	6.01	6.00	6.00	1.707	19.4	36.1	13
<b>R-5</b>	İnsancıl	5.57	6.00	6.00	1.422	23.6	23.6	22
<b>R-6</b>	Kendine güvenen	5.68	6.00	5.00	1.136	11.1	25.0	20
<b>R-7</b>	Alçakgönüllü	5.58	6.00	6.00	1.882	27.8	26.4	18
<b>R-8</b>	Demokrat	6.11	6.00	6.00	1.393	13.9	38.9	11
<b>R-9</b>	Müşfik	6.54	7.00	7.00	1.592	13.9	56.9	4
<b>T-1</b>	El/Obje ile çalışan	3.96	4.00	3.00	1.631	58.3	8.3	30
<b>T-2</b>	Bilgilerle akılcı	6.43	6.00	7.00	1.934	19.4	47.2	6
<b>T-3</b>	Sanatçı	6.15	6.00	7.00	1.881	19.4	48.6	5
<b>T-4</b>	Davranışçı	6.13	6.00	5.00	1.601	12.5	40.3	10
<b>T-5</b>	Geleneksel	6.25	6.00	7.00	1.599	15.3	44.4	8
<b>T-6</b>	Değişikliğe açık	4.74	5.00	5.00	1.808	41.7	16.7	27
<b>T-7</b>	Soyut düşünen	4.97	5.00	5.00	1.444	30.6	9.7	29
<b>T-8</b>	Yaratıcı	6.72	7.00	8.00	2.073	18.1	59.7	3
<b>T-9</b>	Önceden plan yapan	6.21	6.00	6.00	1.838	19.4	44.4	9
<b>T-10</b>	Detaycı	7.11	7.00	6.00	1.570	5.6	62.5	2
<b>T-11</b>	Sadık/İşine bağlı	7.13	7.00	7.00	1.830	9.7	69.4	1
<b>F-1</b>	Rahat	5.19	5.00	5.00	1.641	33.3	20.8	24
<b>F-2</b>	Endişeli	5.64	5.00	5.00	2.016	29.2	26.4	19
<b>F-3</b>	Vurdumduymaz	4.35	4.00	3.00	2.215	61.1	16.7	28
<b>F-4</b>	Duygusal kontrol	4.85	5.00	5.00	1.918	45.8	23.6	23
<b>F-5</b>	İyimser	4.72	5.00	5.00	1.867	48.6	16.7	26
<b>F-6</b>	Kritik eden	5.61	6.00	6.00	1.968	31.9	33.3	14
<b>F-7</b>	Faal	4.99	5.00	4.00	1.732	45.8	18.1	25
<b>F-8</b>	Rekabetçi	5.89	6.00	5.00	1.896	18.1	30.6	16
<b>F-9</b>	Başarı hırsı olan	6.47	6.00	5.00	1.644	9.7	45.8	7
<b>F-10</b>	Kararlı	5.93	6.00	6.00	1.945	23.6	30.6	15

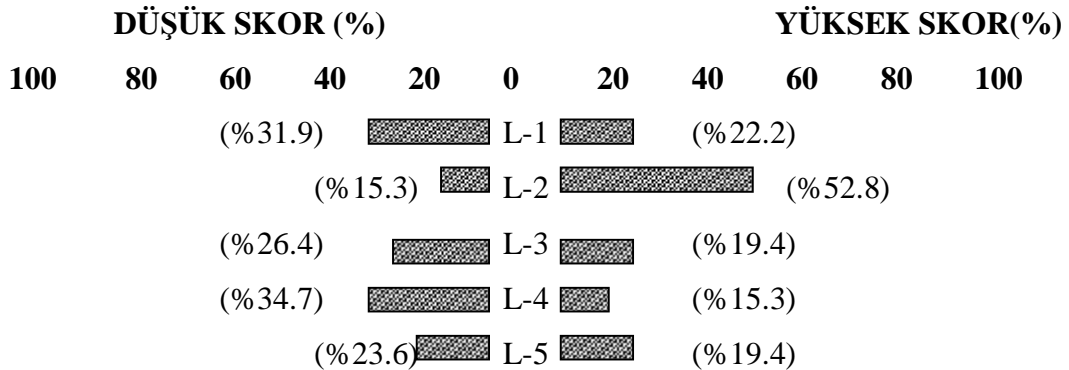
### 3.4.1.3. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait Bulgular

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarına ait istatistikî bulgular ile düşük ve yüksek skor yüzdelerine göre dağılımları Tablo 3.8 ve Şekil 3.4 de gösterilmiştir. Şekil 3.4

incelendiğinde Türk otel yöneticilerin benimsedikleri belirgin bir liderlik tarzı olmadığı görülmekte fakat en çok orana sahip (%52.8) liderlik tarzı “bireyci lider” tarzıdır. Bu liderlik tarzını % 22.2 ile “idareci lider” tarzı izlemektedir. Daha sonra sırasıyla % 19.4 ile “katılımcı lider”, yine aynı oranla (% 19.4) “pazarlıkçı lider” ve son olarak da % 15.3 ile “danışman lider” tarzı gelmektedir.

**Tablo 3.8. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait İstatistikî Bulgular**

	ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STD.SAPMA	VARYANS
L-1 İdareci	5.67	6.00	5.00	1.592	2.535
L-2 Bireyci	4.57	4.00	4.00	1.582	2.502
L-3 Katılımcı	5.65	6.00	6.00	1.235	1.526
L-4 Danışman	5.88	6.00	6.00	1.491	2.224
L-5 Pazarlıkçı	5.54	6.00	6.00	1.278	1.632



**Şekil 3.4. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Düşük ve Yüksek Skor Yüzdelerine Göre Dağılımı**

Türk otel yöneticilerinin liderlik tarzlarının kendi içindeki korelasyonları Tablo 3.9’da gösterilmektedir. Tablo 3.9’a göre en yüksek korelasyonlar, “katılımcı lider” ile “danışman lider” tarzları ve “bireyci lider” ile “pazarlıkçı lider” tarzları arasında tespit edilmiştir. Buna karşılık en düşük korelasyon “bireyci lider” ile “danışman lider” ve “bireyci lider” ve “katılımcı lider” tarzları arasında tespit edilmiştir.



**Tablo 3.9. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Kendi Aralarındaki Korelasyonu**

	L-1	L-2	L-3	L-4	L-5
L-1 İdareci	-----				
L-2 Bireyci	-0.083	-----			
L-3 Katılımcı	-0.258*	-0.303**	-----		
L-4 Danışman	0.211	-0.757**	<b>0.516**</b>	-----	
L-5 Pazarlıkçı	-0.081	<b>0.341**</b>	0.131	-0.126	-----

\* p< 0.05      \*\*p< 0.01

Tablo 3.10, liderlik tarzlarının düşük ve yüksek skor kesişmelerini göstermektedir. Bu tablodaki bulgulara bakıldığında, “katılımcı lider” tarzının yüksek, “bireyci lider” tarzının düşük skor kesişmesindeki 14 rakamı ve “bireyci lider” tarzının düşük, “danışman lider” tarzının yüksek skor kesişmesindeki 22 ve “katılımcı lider” ve “danışman lider” tarzlarının yüksek skor kesişmelerindeki 11 rakamı dikkat çekmektedir. Bu rakamlardan hareketle, “katılımcı lider” tarzını benimseyen bireylerin hemen hepsinin “danışman lider” tarzını da benimsediklerini, buna karşılık, “bireyci lider” tarzını benimsemeyenlerin “katılımcı lider” ve “danışman lider” tarzlarını çoğunlukla benimsedikleri görülmektedir. Bu da Türk yöneticilerin genel liderlik dağılımındaki “katılımcı lider” ve “danışman lider” tarzlarının en çok benimsenen tarzlar olduğunu desteklemektedir. “Bireyci lider” ve “danışman lider” tarzları da, yönetsel grid modelinde “görev” e ve “insan” a ilgi eksenlerinin zıt uçlarında yer almaktadır.

**Tablo 3.10. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Yüksek ve Düşük Skor Kesişmeleri**

Liderlik Tarzları		L-1 İDARECİ		L-2 BİREYCİ		L-3 KATILIMCI		L-4 DANIŞMAN		L-5 PAZARLIKÇI	
		Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
L-1	D	-----	-----								
	Y	-----	-----								
L-2	D	8	10	-----	-----						
	Y	3	2	-----	-----						
L-3	D	1	7	4	4	-----	-----				
	Y	7	4	<b>14</b>	1	-----	-----				
L-4	D	3	1	0	6	6	0	-----	-----		
	Y	2	10	<b>22</b>	0	0	11	-----	-----		
L-5	D	3	3	9	0	2	5	2	6	-----	-----
	Y	6	5	6	5	2	7	2	3	-----	-----

#### 3.4.1.4. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Türk otel yöneticilerinin mesleki kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiler Spearman korelasyon yöntemi ve Anova yöntemi ile analiz edilmiştir. Anova yöntemi ile elde edilen “F” oranları mesleki kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin kuvvetini göstermekte ancak ilişkinin yönü hakkında olumlu veya olumsuz bir bilgi vermemektedir. Bu nedenle boyutlar arasındaki ilişkiler incelenirken ilişkinin yönünü saptamak amacıyla Spearman korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Türk yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilere ait F oranları Tablo 3.11’de, korelasyon katsayıları ise Tablo 3.12’de gösterilmiştir. Her iki boyut arasındaki ilişkinin kuvvetini gösteren “F oranları” 0 ile 5 arasında yoğunlaştığından (bkz. Şekil 3.5), ölçeğe 5’ten büyük F oranları dahil edilmemiştir.

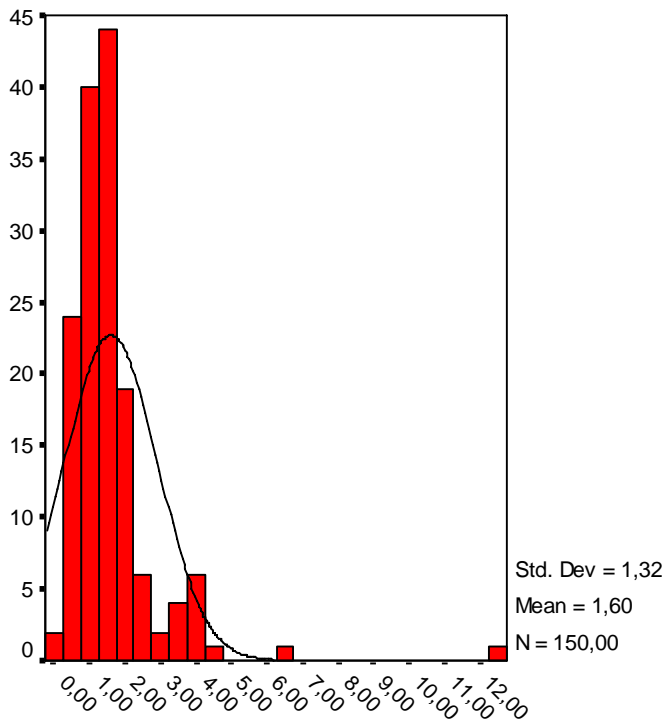
Tablo 3.11 incelendiğinde her bir mesleki kişilik özelliği ile hangi liderlik tarzı arasında kuvvetli veya zayıf ilişki olduğu görülebilmektedir. Tabloda dikkat çeken bir durum; değişikliğe açık, soyut düşünen, geleneksel, işine bağlı ve endişeli özelliklerinin liderlik tarzlarının hiçbiri ile her iki yönde de aralarında kuvvetli ilişkinin bulunmamasıdır. Buna karşılık “demokrat” kişilik özelliğinin üçü olumsuz, ikisi olumlu yönde olmak üzere liderlik tarzlarının tümü ile oldukça kuvvetli ilişkisi vardır. Demokrat özelliği kapsamında Türk yöneticilerin, başkalarını dinledikleri ve nadiren tek başlarına karar aldıkları söylenebilir. Mümkün olduğunca grup kararlarını teşvik ederler. Kabul görmeyen bir fikri savunmaları istendiğinde rahatsız olabilirler.

Bunların yanı sıra idare eden kişilik özelliği hem idareci lider hem de danışman lider tarzları ile olumlu yönde ilişkilidir. İdare eden özelliğine istinaden, Türk yöneticilerin, yönetmek ve idare etmekten hoşlandıkları ve içinde buldukları gruplarda lider rolünü üstlenmeye hazır oldukları söylenebilir. Diğer insanların işlerini organize etme sorumluluğunu almaya hazırdırlar. Bazı ortamlarda idareci ve hükmedici olarak algılanabilirler.

“İkna edebilen” kişilik özelliği hem idareci hem de pazarlıkçı lider tarzlarıyla, “rahat” kişilik özelliği bireyci lider tarzı ile, “dışa dönük ve insancıl” kişilik özellikleri katılımcı lider tarzı ile, “başarı hırslı olan ve yaratıcı” kişilik özellikleri ise idareci lider tarzı ile yüksek oranda olumlu yönde ilişkilidir. Rahat olma özelliği kapsamında Türk yöneticilerin gününü yaşamak temeline dayanan bir yaşam sürdürdükleri ve nadiren gergin oldukları sonucuna varılabilir. Günlük hayatlarında sakin, soğukkanlı ve akli başındadırlar. İkna edebilme özelliği kapsamında ise Türk yöneticilerin fikir tartışmaktan

ve başkalarına fikir pazarlamaktan hoşlandıkları söylenebilir. Genellikle konuşmaların sonucunu yönlendirmekten hoşlanırlar. Başarı hırsı olma özelliği kapsamında ise Türk yöneticilerin işlerini hayatlarının en önemli önceliği olarak gördükleri veya çalışmak için yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 3.12’de dikkat çeken bir bulgu, müşfik, duygusal kontrol ve alçakgönüllü kişilik özelliklerinin idareci lider tarzı ile olumsuz yönde ilişki göstermesidir. Müşfik olma özelliği kapsamında Amerikalı yöneticiler, himayelerindeki personelin refah içinde olmasını istemedikleri ve işyerinde kişisel problemler olduğunda izin vermeyeceklerini, hoşgörülü, sempatik, iyi bir dinleyici olmadığı söylenebilir. Genel olarak kararlara varırken diğerlerinin duygularına önem vermezler. Alçakgönüllü olma özelliği kapsamında ise Türk yöneticilerin, başarılarını kalabalık ortamlarda sürekli dile getirdikleri, kendi kendilerini sürekli yücelttikleri söylenebilir. Gösteriş meraklısı olarak nitelendirilirler, işleri yoluna sokmak için gösteriş yapmayı taktik olarak benimserler.



**Şekil 3.5. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait F Oranlarının Dağılımı**

**Tablo 3.11. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki F Oranları**

	L-1	L-2	L-3	L-4	L-5
<b>R-1</b>	4,143**	1,389	1,237	1,011	1,883
<b>R-2</b>	12,419**	3,187**	1,862	6,309**	1,699
<b>R-3</b>	1,480	1,482	0,824	0,704	0,324
<b>R-4</b>	0,663	1,007	4,211**	0,765	1,173
<b>R-5</b>	1,432	0,462	3,457**	1,921	1,350
<b>R-6</b>	0,670	0,695	1,526	2,190*	1,979
<b>R-7</b>	2,421*	1,540	2,175	1,614	1,011
<b>R-8</b>	1,806**	2,564*	4,392**	1,717	3,659**
<b>R-9</b>	4,074	0,992	2,441*	1,473	1,278
<b>T-1</b>	1,581	0,647	1,771	2,084	1,513
<b>T-2</b>	0,363	0,627	3,599**	0,839	1,151
<b>T-3</b>	1,928	0,894	1,184	1,332	1,138
<b>T-4</b>	1,481	1,918	1,366	2,224*	1,977
<b>T-5</b>	1,695	1,257	1,178	1,171	0,912
<b>T-6</b>	0,485	1,132	1,376	0,845	1,517
<b>T-7</b>	1,119	1,028	1,336	1,352	0,713
<b>T-8</b>	1,681	2,324*	1,061	0,659	0,807
<b>T-9</b>	1,852	3,244**	1,102	1,285	0,895
<b>T-10</b>	1,657	0,651	1,460	0,810	0,913
<b>T-11</b>	0,936	0,602	0,637	0,847	0,360
<b>F-1</b>	0,229	4,142**	0,709	1,405	2,223*
<b>F-2</b>	1,262	0,674	1,247	1,182	0,775
<b>F-3</b>	1,576	2,258*	1,745	3,888**	0,817
<b>F-4</b>	1,636	0,144	0,531	0,435	0,770
<b>F-5</b>	1,321	1,492	1,256	0,974	3,532**
<b>F-6</b>	1,715	0,489	2,539*	1,255	1,709
<b>F-7</b>	0,616	0,816	1,674	2,081	1,625
<b>F-8</b>	0,786	0,701	0,966	1,340	1,282
<b>F-9</b>	3,973**	1,272	2,219	1,894	1,159
<b>F-10</b>	1,858	1,232	0,962	0,702	1,333

\* p< 0.05      \*\*p< 0.01

**Tablo 3.12. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

	L-1	L-2	L-3	L-4	L-5
<b>R-1</b>	0.506**	0.325**	0.082	-0.005	0.374**
<b>R-2</b>	0.742**	-0.420**	0.095	0.588**	-0.309**
<b>R-3</b>	0.230	0.312**	-0.099	-0.177	0.104
<b>R-4</b>	-0.060	0.172	0.493**	-0.001	0.259*
<b>R-5</b>	-0.262*	-0.126	0.464**	0.306**	0.302**
<b>R-6</b>	0.058	0.018	0.236*	0.077	0.512
<b>R-7</b>	-0.347**	-0.121	0.147	0.143	-0.128
<b>R-8</b>	-0.347**	-0.465**	0.523**	0.394**	-0.338**
<b>R-9</b>	-0.515**	-0.117	0.303**	0.100	0.004
<b>T-1</b>	-0.268*	-0.040	-0.294*	-0.185	-0.191
<b>T-2</b>	0.053	-0.004	-0.423**	-0.095	-0.106
<b>T-3</b>	-0.324**	-0.010	-0.012	-0.018	-0.118
<b>T-4</b>	-0.233	-0.380**	0.248*	0.361**	0.328**
<b>T-5</b>	-0.315	0.034	-0.145	-0.142	-0.011
<b>T-6</b>	0.119	-0.015	-0.009	-0.055	0.137
<b>T-7</b>	-0.016	-0.089	0.001	0.008	-0.196
<b>T-8</b>	0.356**	-0.014	-0.279*	-0.085	-0.129
<b>T-9</b>	0.304**	-0.449**	-0.141	0.226	-0.209
<b>T-10</b>	0.249*	-0.153	-0.269*	-0.058	-0.117
<b>T-11</b>	0.064	0.049	-0.037	-0.034	-0.130
<b>F-1</b>	-0.074	0.521**	-0.109	-0.327**	-0.053
<b>F-2</b>	-0.235*	-0.126	0.027	0.041	0.080
<b>F-3</b>	0.198	0.316**	-0.112	-0.420**	-0.107
<b>F-4</b>	-0.356**	0.105	0.070	-0.084	0.092
<b>F-5</b>	0.175	0.309**	0.211	-0.212	-0.159
<b>F-6</b>	0.338**	-0.216	-0.257*	0.289*	-0.182
<b>F-7</b>	-0.166	0.059	0.306**	-0.064	0.217
<b>F-8</b>	0.214	-0.087	-0.100	0.147	0.270*
<b>F-9</b>	0.483**	-0.077	-0.002	0.091	0.200
<b>F-10</b>	0.316**	0.131	-0.276*	-0.151	-0.122

\* p< 0.05      \*\*p< 0.01

Tablo 3.11 ve Tablo 3.12'deki bulgulara göre, ikna edebilen, idare eden (sorumluluk almaktan kaçınmayan), yaratıcı, kritik eden, başarı hırsı olan, önceden plan yapan, kararlı ve detaycı olan yöneticiler daha çok “idareci lider (9,1)” tarzını benimsemektedirler. Bu tarzdaki yöneticiler, planlama ve kontrol sorumluluğunu kimse ile paylaşmazlar, kendi gözlemlerine göre öncelikleri saptar ve talimatlar verirler. Astlarıyla ilişkileri zayıftır. Genel olarak otoriter yönetim sergiledikleri söylenebilir. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin belirgin olmayan mesleki kişilik özellikleri şunlardır; müşfik, sanatçı, duygusal kontrol, alçakgönüllü ve demokrat olma.

“Bireyci lider (1,1)” tarzını benimseyen Türk yöneticilerin belirgin mesleki kişilik özellikleri arasında rahat, vurdumduymaz, iyimser, ikna edebilen ve bağımsız olma

özellikleri sayılabilir. Bireyci lider tarzı ile olumsuz yönde kuvvetli ilişkisi bulunan mesleki kişilik özellikleri ise şunlardır; idare eden, demokrat, davranışçı ve önceden plan yapan. İdareci lider tarzında olduğu gibi bireyci lider tarzı da insana ilgi boyutunun düşük kesiminde yer almaktadır. Bununla paralel olarak, her iki liderlik tarzının da olumsuz yönde kuvvetli ilişkisi bulunan mesleki kişilik özelliği demokrat olma özelliğidir.

İnsana ilginin yüksek, göreve ilginin ise düşük seviyede olduğu “katılımcı lider (1,9)” tarzını benimseyen Türk yöneticilerin ortak belirgin mesleki kişilik özellikleri; dışa dönük, insancıl, demokrat, müşfik ve faal olmalarıdır. Bu liderlik tarzı ile olumsuz yönde ilişki gösteren mesleki kişilik özellikleri ise; bilgilerle akılcı, yaratıcı, detaycı, eller ve objelerle çalışan özellikleridir. Bu ilişkiler kapsamında katılımcı lider tarzındaki Türk yöneticilerin, sosyal yönden çok kuvvetli olduğu, insanlarla iletişim kurmakta başarılı oldukları, hatta çevresindekileri kırmamak için onların düşüncelerini bile eleştirmedikleri ve fazla görev düşkünü olmadıkları söylenebilir.

“Danışman lider (9,9)” tarzını benimseyen Türk yöneticilerin en belirgin özellikleri; demokrat, idare eden, insancıl ve davranışçı özellikleridir. Buna karşılık vurdumduymaz ve rahat olma özellikleri bu tarzdaki yöneticilerin düşük oranda sahip oldukları özelliklerindedir. İnsana ilgi boyutunun kuvvetli diliminde yer alan “danışman lider” ve “katılımcı lider” tarzlarının ortak olarak olumlu yönde ilişki gösterdikleri mesleki kişilik özellikleri demokrat ve insancıl olma özellikleridir. Bu durum, her iki liderlik tarzının taşıdıkları özellikler ile bağdaşmaktadır ancak ortak özellik sayısının az olması tatmin edici değildir.

“Pazarlıkçı lider (5,5)” tarzını benimseyen Türk yöneticilerin belirgin mesleki kişilik özellikleri ise şunlardır; ikna edebilen, davranışçı ve rekabetçi. Buna karşılık zayıf seviyedeki özellikleri ise, idare eden ve demokrat olma. Bu ilişkiler kapsamında göreve ve insana ilgi boyutlarının orta diliminde yer alan pazarlıkçı lider tarzını benimseyen Türk yöneticilerin, astlarıyla yaptıkları pazarlık sürecinde ihtiyaç duydukları ikna etme ve astlarının davranışlarını analiz ederek ihtiyaçlarını tespit edebilme ve bu yolla onları motive etme yeteneklerinin gelişmiş oldukları söylenebilir.

#### **3.4.1.5. Türk Otel Yöneticilerinin Cinsiyet Farklılığına Göre Mesleki Kişilik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Türk otel yöneticilerinin mesleki kişilik özelliklerinin cinsiyetlere göre yüksek skor yüzdeleri dağılımı Tablo 3.13’de gösterilmiştir. Tablodaki bulgular incelendiğinde mesleki kişilik özelliklerinin cinsiyetlere göre dağılımında erkek yöneticilerde önemli sayılabilecek özellikler; idare eden, alçakgönüllü, bilgilerle akılcı, önceden plan yapan,

işine bağlı, kritik eden, başarı hırsı olan, vurdumduymaz ve kararlı iken kadın yöneticilerde dikkat çeken özellikler ise; dışa dönüklük, kendine güvenen, demokrat, müşfik, sanatçı, davranışçı, detaycı ve iyimser olarak tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Türk yöneticilerin genelinde olduğu gibi “elleri ve objelerle çalışan” özelliği cinsiyette de çok zayıf bir özellik olarak görülmektedir.

**Tablo 3.13. Türk Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Cinsiyetlere Göre Yüksek Skor Yüzdeleri Dağılımı**

MESLEKİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ		ERKEK YÖNETİCİLER (N=55)	KADIN YÖNETİCİLER (N=17)
R-1	İkna edebilen	25.5	17.6
R-2	İdare eden	41.8	23.5
R-3	Bağımsız	27.3	29.4
R-4	Dışa dönük	29.3	58.8
R-5	İnsancıl	21.8	29.4
R-6	Kendine güvenen	20.0	41.2
R-7	Alçakgönüllü	29.1	17.6
R-8	Demokrat	36.4	47.1
R-9	Müşfik	52.7	70.6
T-1	El/Obje ile çalışan	9.1	5.9
T-2	Bilgilerle akılcı	54.5	23.5
T-3	Sanatçı	40.0	76.5
T-4	Davranışçı	34.5	58.8
T-5	Geleneksel	45.5	41.2
T-6	Değişikliğe açık	12.7	29.4
T-7	Soyut düşünen	7.3	17.6
T-8	Yaratıcı	61.8	52.9
T-9	Önceden plan yapan	49.1	29.4
T-10	Detaycı	58.2	76.5
T-11	Sadık/İşine bağlı	69.1	20.0
F-1	Rahat	21.8	17.6
F-2	Endişeli	25.5	29.4
F-3	Vurdumduymaz	20.0	5.9
F-4	Duygusal kontrol	25.5	17.6
F-5	İyimser	14.5	23.5
F-6	Kritik eden	38.2	17.6
F-7	Faal	18.2	17.6
F-8	Rekabetçi	32.7	23.5
F-9	Başarı hırsı olan	49.1	35.3
F-10	Kararlı	36.4	11.8

#### 3.4.1.6. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Türk yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyetlere göre dağılımı yüksek skor yüzdelerine göre Tablo 3.14’de gösterilmiştir. Bu tablodaki bulgulara göre kadın yöneticiler “katılımcı lider” ve “pazarlıkçı lider” tarzlarında erkek yöneticilerden daha

fazla orana sahiplerken, erkek yöneticiler de “idareci lider” tarzında bayan yöneticilerden daha fazla orana sahiptir. Erkek yöneticiler ayrıca “bireyci lider” tarzında da bayan yöneticilerden daha fazla orana sahiptir fakat bu oran önemli sayılabilecek seviyede değildir.

**Tablo 3.14. Türk Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı**

LİDERLİK TARZLARI	ERKEK YÖNETİCİLER (N=55)	KADIN YÖNETİCİLER (N=17)
L-1 İdareci Lider	36.4	17.6
L-2 Bireyci Lider	16.4	11.8
L-3 Katılımcı Lider	14.5	64.7
L-4 Danışman Lider	34.5	35.3
L-5 Pazarlıkçı Lider	20.0	52.9

### 3.4.2. Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Bulgular

#### 3.4.2.1. Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan toplam 63 yöneticinin % 54’ü bay ve % 46’sı ise bayandır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına bakıldığında ise 63 yönetici arasından 11’inin yaşlarını belirtmek istemediği tespit edilmiştir. Yaşlarını belirten 52 yönetici arasından 22’si (%34.9) 22 ila 32 yaş arasında iken 13’ü (%20.6) 33 ila 43 yaş arasında ve yine 13’ü 44 ila 54 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle yarısından fazlasının genç bir nüfus olduğu söylenebilir (Tablo 3.15).

**Tablo 3.15. Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular**

	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	29	%46
Bay	34	%54
<b>Yaş</b>		
22-32 arası	22	%34.9
33-43 arası	13	%20.6
44-54 arası	13	%20.6
55-65 arası	4	%6.3



### 3.4.2.2. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait Bulgular

Amerikalı yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerinin düşük ve yüksek skor yüzdeleri bazı istatistiki bulgular ile Tablo 3.16'da gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Amerikalı yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerine ait istatistiki bulgular, bütün özelliklerin ortalamalarının standart-on ölçeğine göre 3.65 ile 7.75 arasında, standart sapmasının ise 1.494 ile 1.616 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu aralıklarda standart sapması en yüksek olan mesleki kişilik özellikleri şunlardır; soyut düşünen, müşfik (koruyucu/sevecen), bilgilerle akılcı, bağımsız, rahat ve demokrat. Ayrıca sanatçı, vurdumduymaz, bağımsız, alçakgönüllü, soyut düşünen özelliklerinde mod(en çok rastlanan skor) "9", "8" ve "7" yani yüksek skor dilimi içinde tespit edilmiştir. Bu bulgu, Türk yöneticilerin belirgin mesleki kişilik özellikleri ile paralellik göstermektedir. Buna karşın modu düşük skor diliminde "3" ve "4" olarak tespit edilen mesleki kişilik özellikleri ise; idare eden, demokrat, eller ve obje ile çalışan, müşfik, kritik eden ve rekabetçi olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.16 incelendiğinde elde edilen bulgulara göre, Amerikalı otel yöneticilerinin % 73'ü sanatçı, % 71.4'ü vurdumduymaz, % 54'ü bilgilerle akılcı ve geleneksel ve yine yarıya yakınının (%44.4) alçakgönüllü, soyut düşünen ve detaycı kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilmektedir. Bu özellikleri takip eden diğer mesleki kişilik özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır; bağımsız (%38.1), davranışçı ve dışa dönük (%34.9), rahat (%30.3). Buna karşılık, Amerikalı otel yöneticilerinin belirgin olmayan (düşük skorlu) mesleki kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır; önceden plan yapan (%3.2), idare eden ve ikna edebilen (%4.8), demokrat ve faal (%9.5), iyimser, rekabetçi ve başarı hırslı olan (%11.1), işine bağlı (%12.7) ve değişikliğe açık (%14.3).

**Tablo 3.16. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerine Ait İstatistikî Bulgular**

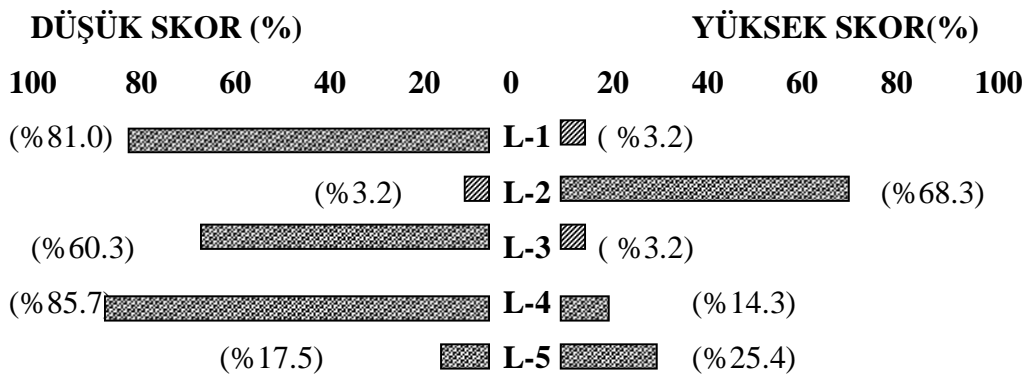
	Mesleki Kişilik Özellikleri	Ort.	Medyan	Mod	S.Sapma	Düşük (%)	Yüksek (%)	Sıralama
R-1	İkna edebilen	4.75	5.00	5.00	1.307	34.9	4.8	28
R-2	İdare eden	3.65	3.00	3.00	1.494	73.0	4.8	29
R-3	Bağımsız	5.81	6.00	7.00	1.768	23.8	38.1	8
R-4	Dışa dönük	5.90	6.00	5.00	1.624	12.7	34.9	9
R-5	İnsancıl	5.40	5.00	5.00	1.582	30.2	25.4	16
R-6	Kendine güvenen	5.19	5.00	6.00	1.615	31.7	19.0	19
R-7	Alçakgönüllü	6.21	6.00	7.00	1.358	9.5	44.4	5
R-8	Demokrat	4.25	4.00	4.00	1.732	60.3	9.5	27
R-9	Müşfik	5.35	5.00	4.00	1.797	38.1	27.0	13
T-1	El/Obje ile çalışan	4.87	5.00	4.00	1.561	46.0	19.0	18
T-2	Bilgilerle akılcı	6.68	7.00	6.00	1.776	12.7	54.0	4
T-3	Sanatçı	7.75	8.00	9.00	1.616	3.2	73.0	1
T-4	Davranışçı	5.97	6.00	5.00	1.367	12.7	34.9	10
T-5	Geleneksel	6.84	7.00	8.00	1.285	1.6	54.0	3
T-6	Değişikliğe açık	4.86	5.00	5.00	1.435	39.7	14.3	20
T-7	Soyut düşünen	6.16	6.00	7.00	1.860	14.3	44.4	7
T-8	Yaratıcı	5.56	6.00	6.00	1.614	23.8	25.4	15
T-9	Önceden plan yapan	4.10	4.00	5.00	1.583	57.1	3.2	30
T-10	Detaycı	6.43	6.00	6.00	1.624	7.9	44.4	6
T-11	Sadık/İşine bağlı	5.22	5.00	6.00	1.475	28.6	12.7	22
F-1	Rahat	5.46	6.00	6.00	1.740	28.6	30.3	11
F-2	Endişeli	5.79	6.00	5.00	1.515	15.9	28.6	12
F-3	Vurdumduymaz	7.22	7.00	8.00	1.464	4.8	71.4	2
F-4	Duygusal kontrol	5.73	5.00	5.00	1.494	15.9	25.4	14
F-5	İyimser	4.83	5.00	5.00	1.671	39.7	11.1	23
F-6	Kritik eden	4.62	5.00	4.00	1.507	49.2	9.5	26
F-7	Faal	4.75	5.00	5.00	1.545	33.3	12.7	21
F-8	Rekabetçi	4.38	4.00	4.00	1.641	54.0	11.1	24
F-9	Başarı hırslı olan	4.60	5.00	5.00	1.476	47.6	11.1	25
F-10	Kararlı	5.49	6.00	6.00	1.533	25.4	19.0	17

**3.4.2.3. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait Bulgular**

Amerikalı yöneticilerin liderlik tarzlarına ait istatistikî bulgular ile düşük ve yüksek skor yüzdelere göre dağılımları Tablo 3.17 ve Şekil 3.6’da gösterilmiştir. Tablo 3.18 incelendiğinde Amerikalı otel yöneticilerin benimsedikleri belirgin liderlik tarzının “bireyci lider” tarzı (%68.3) olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzını % 25.4 ile “pazarlıkçı lider” tarzı izlemektedir. Daha sonra sırasıyla % 14.3 ile “danışman lider”, %3.2 ile “katılımcı lider” ve son olarak yine aynı oranla % 3.2 ile “idareci lider” tarzı gelmektedir.

**Tablo 3.17. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Ait İstatistikî Bulgular**

	ORTALAMA	MEDYAN	MOD	STD.SAPMA	VARYANS
L-1 İdareci	3.71	4.00	3.00	1.211	1.465
L-2 Bireyci	7.16	7.00	7.00	1.472	2.168
L-3 Katılımcı	4.17	4.00	4.00	1.212	1.469
L-4 Danışman	2.95	3.00	3.00	1.408	1.982
L-5 Pazarlıkçı	5.54	6.00	5.00	1.305	1.704

**Şekil 3.6. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Düşük ve Yüksek Skor Yüzdelerine Göre Dağılımı**

Amerikalı otel yöneticilerinin liderlik tarzlarının kendi içindeki korelasyonları Tablo 3.18’de gösterilmektedir. Tablo 3.18’e göre en yüksek korelasyonlar, “katılımcı lider” ile “danışman lider” tarzları ve “bireyci lider” ile “pazarlıkçı lider” tarzları arasında tespit edilmiştir. Buna karşılık en düşük korelasyon “bireyci lider” ile “danışman lider” ve “bireyci lider” ve “katılımcı lider” tarzları arasında tespit edilmiştir.

**Tablo 3.18. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Kendi Aralarındaki Korelasyonu**

	L-1	L-2	L-3	L-4	L-5
L-1 İdareci	-----				
L-2 Bireyci	-0.027	-----			
L-3 Katılımcı	-0.258*	-0.423**	-----		
L-4 Danışman	-0.122	-0.691**	0.552**	-----	
L-5 Pazarlıkçı	-0.273*	0.365**	0.101	-0.276*	-----

Tablo 3.19, Amerikalı yöneticilerin liderlik tarzlarının düşük ve yüksek skor kesişmelerini göstermektedir. Bu tablodaki bulgulara bakıldığında, “idareci lider” ve

“bireyci lider” tarzlarının düşük skor kesişmelerindeki 46, “bireyci lider” tarzının yüksek, “danışman lider” tarzının düşük skor kesişmesindeki 41 rakamı, “katılımcı lider” ve “danışman lider” tarzlarının düşük skor kesişmesindeki 36 rakamı ve “idareci lider” tarzının düşük, “bireyci lider” tarzının yüksek skor kesişmesindeki 36 dikkat çekmektedir. Bu rakamlardan hareketle, “katılımcı lider” tarzını benimsemeyen bireylerin hemen hepsinin “danışman lider” tarzını da benimsemediklerini, buna karşılık, “bireyci lider” tarzını benimseyenlerin “katılımcı lider” tarzını çoğunlukla benimsemedikleri görülmektedir. Ayrıca “idareci lider” tarzını benimsemeyenlerin “bireyci lider” tarzını benimsediklerini fakat “danışman lider” tarzını benimsemedikleri sonucu da çıkarılabilmektedir.

**Tablo 3.19. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Yüksek ve Düşük Skor Kesişmeleri**

Liderlik Tarzları		L-1 İDARECİ		L-2 BİREYCİ		L-3 KATILIMCI		L-4 DANIŞMAN		L-5 PAZARLIKÇI	
		Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
L-1	D	-----	-----								
	Y	-----	-----								
L-2	D	1	0	-----	-----						
	Y	<b>36</b>	0	-----	-----						
L-3	D	29	2	1	31	-----	-----				
	Y	2	0	0	0	-----	-----				
L-4	D	<b>46</b>	1	0	<b>41</b>	<b>36</b>	0	-----	-----		
	Y	5	1	2	2	2	2	-----	-----		
L-5	D	8	0	2	4	7	0	8	3	-----	-----
	Y	16	0	0	14	11	0	16	0	-----	-----

#### 3.4.2.4. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Amerikalı otel yöneticilerinin mesleki kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiler Spearman korelasyon yöntemi ve Anova yöntemi ile analiz edilmiştir. Anova yöntemi ile elde edilen “F” oranları mesleki kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin kuvvetini göstermekte ancak ilişkinin yönü hakkında olumlu veya

olumsuz bir bilgi vermemektedir. Bu nedenle boyutlar arasındaki ilişkiler incelenirken ilişkinin yönünü saptamak amacıyla Spearman korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Amerikalı yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilere ait F oranları Tablo 3.20’de, korelasyon katsayıları ise Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21 incelendiğinde her bir mesleki kişilik özelliği ile hangi liderlik tarzı arasında kuvvetli veya zayıf ilişki olduğu görülebilmektedir. Tabloda dikkat çeken bir durum; bağımsız, kendine güvenen, eller ve objelerle çalışan, soyut düşünen, yaratıcı, endişeli, iyimser, faal, vurdumduymaz ve rekabetçi özelliklerinin liderlik tarzlarının hiçbiri ile her iki yönde de aralarında kuvvetli ilişkinin bulunmamasıdır. Buna karşılık “demokrat” kişilik özelliğinin ikisi olumsuz ve ikisi olumlu yönde olmak üzere idareci, bireyci, katılımcı ve danışman liderlik tarzlarıyla oldukça kuvvetli ilişkisi vardır. Bunların yanı sıra idare eden kişilik özelliği de idareci ve danışman liderlik tarzlarıyla olumlu yönde ilişkili iken bireyci ve pazarlıkçı liderlik tarzlarıyla olumsuz yönde ilişkilidir. Ayrıca “davranışçı” kişilik özelliği yüksek oranda ve olumlu yönde pazarlıkçı liderlik tarzı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.21’de dikkat çeken diğer bir bulgu da, bilgilerle akılcı ve detaycı kişilik özelliklerinin katılımcı lider tarzı ile olumsuz yönde ilişki göstermesidir.

Tablo daha detaylı incelendiğinde idare eden (sorumluluk almaktan kaçınmayan), işine bağlı, detaycı ve önceden plan yapan yöneticiler daha çok “idareci lider (9,1)” tarzını benimsediği görülmektedir. Bu liderlik tarzını benimseyen Amerikalı yöneticilerin olumsuz yönde kuvvetli ilişki gösterdikleri mesleki kişilik özellikleri şunlardır; demokrat, davranışçı, sanatçı ve duygusal kontrol.

“Bireyci lider (1,1)” tarzını benimseyen Amerikalı yöneticilerin belirgin mesleki kişilik özellikleri arasında değişikliğe açık ve rahat olma özellikleri sayılabilir. Bu liderlik tarzı ile olumsuz yönde kuvvetli ilişkisi bulunan mesleki kişilik özellikleri ise şunlardır; idare eden, demokrat, müşfik ve önceden plan yapan. İdareci lider ve bireyci lider tarzı insana ilgi boyutunun düşük kesiminde yer almaktadır. Bununla paralel olarak, her iki liderlik tarzının da olumsuz yönde kuvvetli ilişkisi bulunan mesleki kişilik özelliği demokrat olma özelliğidir.

İnsana ilginin yüksek, göreve ilginin ise düşük seviyede olduğu “katılımcı lider (1,9)” tarzını benimseyen Amerikalı yöneticilerin ortak belirgin mesleki kişilik özellikleri; demokrat, insancıl ve ikna edebilen olmalarıdır. Bu liderlik tarzı ile olumsuz yönde ilişki gösteren mesleki kişilik özellikleri ise; bilgilerle akılcı, kritik eden ve detaycı olma

özellikleridir. Bu ilişkiler kapsamında insanlarla iletişim kurmakta çok başarılı oldukları ve fazla görev düşkünü olmadıkları söylenebilir.

“Danışman lider (9,9)” tarzını benimseyen Amerikalı yöneticilerin en belirgin özellikleri; idare eden, insancıl ve demokrat olmalarıdır. Buna karşılık, değişikliğe açık olma özelliği bu tarzdaki yöneticilerin düşük oranda sahip oldukları özelliğidir.

İnsana ilgi boyutunun kuvvetli diliminde yer alan danışman lider ve katılımcı lider tarzlarının ortak olarak olumlu yönde kuvvetli ilişki gösterdikleri mesleki kişilik özellikleri demokrat ve insancıl olma özellikleridir. Bu durum her iki liderlik tarzının taşıdıkları özellikler ile bağdaşmaktadır. Buna karşılık, bu kategorideki liderlik tarzlarındaki yöneticilerin başkalarının fikir ve çabalarını engellemeyen ve eleştirci yaklaşımlardan kaçınan bireyler olmaları da insana yönelik liderlik tarzını desteklemektedir.

“Pazarlıkçı lider (5,5)” tarzını benimseyen Amerikalı yöneticilerin belirgin mesleki kişilik özellikleri ikna edebilme, başarı hırslı olan ve davranışçı olma özelliğidir. Pazarlık sürecindeki başarının iyi bir ikna kabiliyetine bağlı olduğu düşünüldüğünde bu durum liderlik tarzı ile bağdaşmaktadır. Buna karşılık zayıf seviyedeki özellikleri ise idare eden ve müşfik olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.20. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki F Oranları**

	L-1	L-2	L-3	L-4	L-5
<b>R-1</b>	0,611	2,779*	2,329*	0,550	4,677**
<b>R-2</b>	6,812**	3,861**	1,200	5,108**	4,632**
<b>R-3</b>	1,470	1,107	1,594	4,044**	1,278
<b>R-4</b>	1,946	1,129	5,376**	1,107	3,389**
<b>R-5</b>	0,856*	1,631	2,579*	3,303*	1,556
<b>R-6</b>	2,321	1,111	1,400	0,650	1,749
<b>R-7</b>	1,380	0,852	0,819	1,176	0,509
<b>R-8</b>	1,602	6,399**	6,884**	9,298**	1,911
<b>R-9</b>	2,101	2,610*	1,652	1,256	2,159
<b>T-1</b>	1,132	0,628	1,057	0,873	2,697*
<b>T-2</b>	0,555	0,097	2,675*	0,886	0,631
<b>T-3</b>	3,137**	1,124	1,062	1,057	1,752
<b>T-4</b>	2,673*	0,611	1,202	0,627	2,931*
<b>T-5</b>	0,659	1,639	0,886	1,681	0,996
<b>T-6</b>	1,440	1,678	0,968	1,332	1,029
<b>T-7</b>	1,809	1,100	1,275	0,865	0,152
<b>T-8</b>	0,755	2,374*	1,439	1,265	2,244
<b>T-9</b>	1,913	1,069	0,437	0,613	1,248
<b>T-10</b>	1,157	1,094	2,280*	1,668	0,225
<b>T-11</b>	3,345**	0,354	1,422	0,873	3,930**
<b>F-1</b>	1,544	1,168	1,732	1,076	1,770
<b>F-2</b>	1,836	0,748	3,209**	0,612	0,594
<b>F-3</b>	2,561*	1,504	0,501	2,788*	1,406
<b>F-4</b>	1,097	0,806	0,495	0,270	1,168
<b>F-5</b>	1,251	2,048	0,133	0,994	1,108
<b>F-6</b>	1,068	0,951	1,277	0,483	0,498
<b>F-7</b>	1,236	0,325	1,112	0,297	0,571
<b>F-8</b>	2,081	3,934**	0,869	1,356	1,592
<b>F-9</b>	0,888	1,296	2,009	1,097	2,988*
<b>F-10</b>	1,597	0,659	4,783**	0,974	1,095

\* p< 0.05      \*\*p< 0.01

**Tablo 3.21. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

	L-1	L-2	L-3	L-4	L-5
R-1	0,093	0,050	0,264*	0,019	0,453**
R-2	0,504**	-0,544**	0,184	0,540**	-0,571**
R-3	0,244	0,147	-0,094	-0,222	0,070
R-4	0,121	0,191	0,250*	-0,292*	0,077
R-5	-0,108	-0,046	0,315*	0,386**	0,137
R-6	0,164	-0,012	-0,032	0,070	0,063
R-7	-0,309*	-0,075	0,048	-0,067	0,107
R-8	-0,389**	-0,608**	0,632**	0,646**	-0,195
R-9	0,172	-0,344**	0,242	0,202	-0,326**
T-1	-0,148	-0,062	-0,099	-0,095	0,200
T-2	-0,034	0,089	-0,436**	-0,248*	0,043
T-3	-0,328**	0,193	-0,045	-0,156	0,001
T-4	-0,309*	-0,038	0,090	-0,041	0,463**
T-5	-0,154	-0,258*	-0,026	0,229	-0,111
T-6	0,117	0,297*	-0,185	-0,309*	-0,037
T-7	-0,041	0,139	-0,175	-0,005	-0,051
T-8	0,084	0,092	-0,193	-0,178	0,017
T-9	0,260*	-0,323**	-0,020	0,152	-0,137
T-10	0,294*	0,190	-0,357**	-0,265*	-0,022
T-11	0,266*	-0,097	-0,048	0,053	-0,011
F-1	0,061	0,317*	0,008	-0,021	-0,116
F-2	-0,213	-0,140	-0,245	-0,151	-0,005
F-3	-0,038	0,194	-0,005	-0,238	0,232
F-4	-0,318*	-0,161	0,064	0,052	-0,247
F-5	-0,071	0,219	0,051	0,003	-0,086
F-6	-0,053	-0,013	-0,255*	0,182	-0,036
F-7	-0,033	0,048	-0,075	0,040	-0,038
F-8	0,053	0,106	-0,017	-0,114	0,246
F-9	0,076	0,241	0,011	-0,055	0,379**
F-10	0,132	-0,003	-0,140	-0,144	0,001

\* p< 0.05      \*\*p< 0.01

### 3.4.2.5. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Amerikalı yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyetlere göre dağılımı yüksek skor yüzdelere göre Tablo 3.22’de gösterilmiştir. Tablodaki bulgular incelendiğinde mesleki kişilik özelliklerinin yarısından fazlasında önemli sayılabilecek farklılıklar görülmektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla fazla orana sahip oldukları mesleki kişilik özellikleri şunlardır; alçakgönüllü, müşfik, endişeli, vurdumduymaz ve faal. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla fazla orana sahip oldukları mesleki kişilik özellikleri ise şunlardır; bağımsız, eller ve objelerle çalışan ve soyut düşünen. Bunların yanı sıra “sanatçı” özelliği her iki cinsiyette de çok güçlü bir özellik olarak görülmektedir.



**Tablo 3.22. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Cinsiyetlere Göre Yüksek Skor Yüzdeleri Dağılımı**

MESLEKİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ		ERKEK YÖNETİCİLER (N=34)	KADIN YÖNETİCİLER (N=29)
R-1	İkna edebilen	5.9	3.4
R-2	İdare eden	2.9	6.9
R-3	Bağımsız	44.1	31.0
R-4	Dışa dönük	32.4	37.9
R-5	İnsancıl	29.4	20.7
R-6	Kendine güvenen	20.6	17.2
R-7	Alçakgönüllü	38.2	51.7
R-8	Demokrat	11.8	6.9
R-9	Müşfik	20.6	34.5
T-1	El/Objeye ile çalışan	26.5	10.3
T-2	Bilgilerle akılcı	52.9	55.2
T-3	Sanatçı	70.6	75.9
T-4	Davranışçı	35.3	34.5
T-5	Geleneksel	52.9	55.2
T-6	Değişikliğe açık	17.6	10.3
T-7	Soyut düşünen	58.8	27.6
T-8	Yaratıcı	29.4	20.7
T-9	Önceden plan yapan	2.9	3.4
T-10	Detaycı	47.1	41.4
T-11	Sadık/İşine bağlı	17.6	6.9
F-1	Rahat	29.4	31.0
F-2	Endişeli	23.5	34.5
F-3	Vurdumduymaz	67.6	75.9
F-4	Duygusal kontrol	20.6	31.0
F-5	İyimser	8.8	13.8
F-6	Kritik eden	11.8	6.9
F-7	Faal	8.8	17.2
F-8	Rekabetçi	8.8	13.8
F-9	Başarı hırsı olan	11.8	10.3
F-10	Kararlı	20.6	17.2

#### 3.4.2.6. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Amerikalı yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyetlere göre dağılımı yüksek skor yüzdelerine göre Tablo 3.23’de gösterilmiştir. Bu tablodaki bulgulara göre kadın ve yöneticiler “bireyci lider” tarzında fazla orana sahiplerken, “danışman lider” tarzını kesinlikle benimsememekte oldukları görülmektedir. Her iki cins de bireyci lider tarzından sonra pazarlıkçı lider tarzını benimsemektedir.

**Tablo 3.23. Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlere Göre Dağılımı**

Liderlik Tarzları	Erkek Yöneticiler (N=34)	Kadın Yöneticiler (N=29)
L-1 İdareci Lider	2.9	3.4
L-2 Bireyci Lider	67.6	69.0
L-3 Katılımcı Lider	5.9	-----
L-4 Danışman Lider	-----	-----
L-5 Pazarlıkçı Lider	26.5	24.1

### 3.4.3. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerine Ait Karşılaştırmalı Bulgular

#### 3.4.3.1. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırması

Türk ve Amerikalı otel yöneticilerinin mesleki kişilik özelliklerinin düşük ve yüksek skor yüzdeleri Tablo 3.24’de gösterilmiştir. Tablodaki bulgular incelendiğinde iki ülke yöneticileri arasındaki önemli seviyedeki farklılıklar daha çok “düşünce tarzı” kategorisindeki mesleki kişilik özelliklerinde göze çarpmaktadır. Bu kategorideki, bilgilerle akılcı, sanatçı, davranışçı, yaratıcı, önceden plan yapan, detaycı ve işine bağlı boyutlarında iki ülke yöneticileri arasında % 20-40 arasındaki oranlarda farklılıklar bulunmaktadır. “Düşünce tarzı” kategorisinde dikkat çeken bir bulgu da, Türk yöneticilerin “davranışçı”, “değişikliğe açık”, “yaratıcı”, “önceden plan yapan”, “detaycı” ve “sadık/işine bağlı” özellikleri Amerikalı yöneticilere kıyasla daha fazla oranlara sahip olmalarıdır. Bu özellikler kapsamında şu değerlendirmeyi yapmak mümkündür; Türk yöneticiler Amerikalı yöneticilere oranla kültüre, görsel sanatlara ve müziğe karşı daha fazla duyarlıdır, değişiklikleri daha kolay kabul eder ve uyum sağlar, verileri değerlendirmede daha başarılıdır, daha yaratıcıdır, planlı ve programlıdır, detaycıdır, işini tam ve zamanında yapmaya önem verir ve bunu astlarından da bekler.

“Duygu ve ruh hali” kategorisindeki kritik eden, rekabetçi, başarı hırslı olan, kararlı ve vurdumduymaz olma boyutlarında da iki ülke arasında önemli seviyede farklar bulunmaktadır. Kritik eden, rekabetçi, başarı hırslı olan ve kararlı olma özelliklerinde Türk yöneticiler Amerikalı yöneticilere kıyasla daha fazla oranlara sahipken vurdumduymaz olma özelliğinde ise bunun tam tersi durum söz konusudur. Bu değerlere bakarak Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere oranla kariyere daha fazla önem verdiklerini, sonuçlara göre yönetim anlayışını benimsediklerini, olayları kritik eden, rekabete açık ve kararlı olduklarını söylemek mümkündür. Bunun yanında Amerikalı yöneticilerin Türk

yöneticilere kıyasla daha vurdumduymaz, neşeli, soğukkanlı ve kolay kolay incinmeyen bireyler oldukları da söylenebilmektedir.

**Tablo 3.24. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Düşük ve Yüksek Skor Oranlarının Karşılaştırılması**

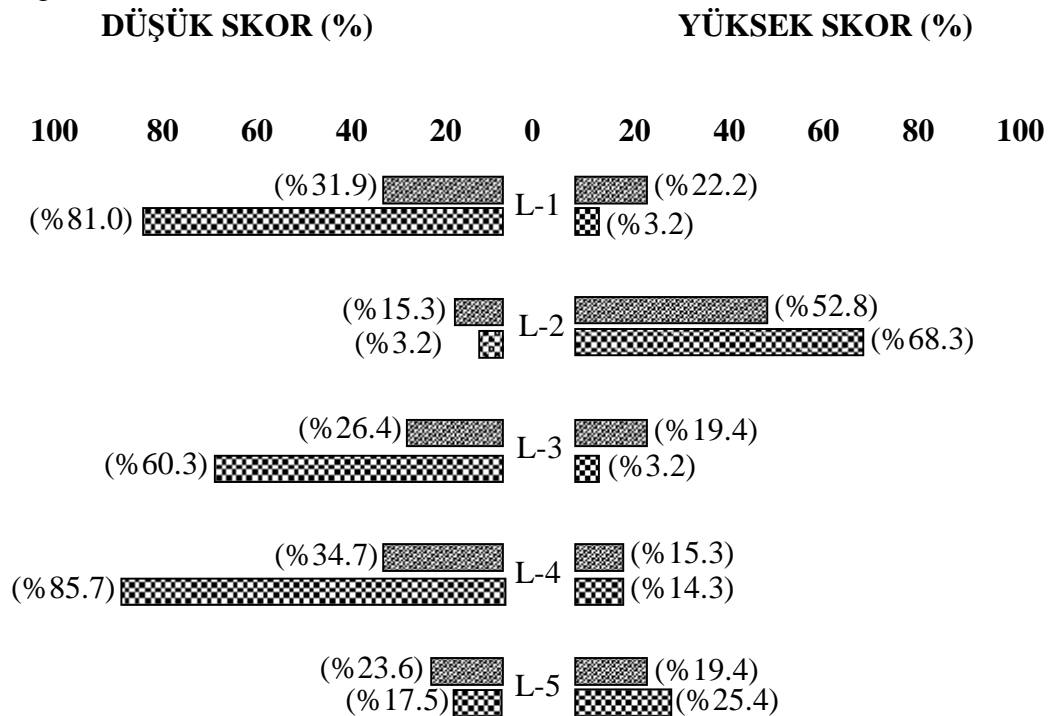
Mesleki Kişilik Özellikleri	Türk Yöneticiler (N=72)		Amerikalı Yöneticiler (N=63)		
	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	
<b>R-1</b>	İkna edebilen	25.0	23.6	34.9	4.8
<b>R-2</b>	İdare eden	18.1	37.5	73.0	4.8
<b>R-3</b>	Bağımsız	23.6	27.8	23.8	38.1
<b>R-4</b>	Dışa dönük	19.4	36.1	12.7	34.9
<b>R-5</b>	İnsancıl	23.6	23.6	30.2	25.4
<b>R-6</b>	Kendine güvenen	11.1	25.0	31.7	19.0
<b>R-7</b>	Alçakgönüllü	27.8	26.4	9.5	44.4
<b>R-8</b>	Demokrat	13.9	38.9	60.3	9.5
<b>R-9</b>	Müşfik	13.9	56.9	38.1	27.0
<b>T-1</b>	El/Obje ile çalışan	58.3	8.3	46.0	19.0
<b>T-2</b>	Bilgilerle akılcı	19.4	47.2	12.7	54.0
<b>T-3</b>	Sanatçı	19.4	48.6	3.2	73.0
<b>T-4</b>	Davranışçı	12.5	40.3	12.7	34.9
<b>T-5</b>	Geleneksel	15.3	44.4	1.6	54.0
<b>T-6</b>	Değişikliğe açık	41.7	16.7	39.7	14.3
<b>T-7</b>	Soyut düşünen	30.6	9.7	14.3	44.4
<b>T-8</b>	Yaratıcı	18.1	59.7	23.8	25.4
<b>T-9</b>	Önceden plan yapan	19.4	44.4	57.1	3.2
<b>T-10</b>	Detaycı	5.6	62.5	7.9	44.4
<b>T-11</b>	Sadık/İşine bağlı	9.7	69.4	28.6	12.7
<b>F-1</b>	Rahat	33.3	20.8	28.6	30.3
<b>F-2</b>	Endişeli	29.2	26.4	15.9	28.6
<b>F-3</b>	Vurdumduymaz	61.1	16.7	4.8	71.4
<b>F-4</b>	Duygusal kontrol	45.8	23.6	15.9	25.4
<b>F-5</b>	İyimser	48.6	16.7	39.7	11.1
<b>F-6</b>	Kritik eden	31.9	33.3	49.2	9.5
<b>F-7</b>	Faal	45.8	18.1	33.3	12.7
<b>F-8</b>	Rekabetçi	18.1	30.6	54.0	11.1
<b>F-9</b>	Başarı hırslı olan	9.7	45.8	47.6	11.1
<b>F-10</b>	Kararlı	23.6	30.6	25.4	19.0

“İnsan ilişkileri” kategorisinde ise ikna edebilen, idare eden, alçakgönüllü, demokrat ve müşfik boyutlarında iki ülke arasında önemli seviyede farklar bulunmaktadır. Bu değerlerden hareket ederek ikna edebilen, idare eden, demokrat ve müşfik olma özelliklerinde Türk yöneticiler Amerikalı yöneticilere kıyasla daha fazla oranlara sahipken alçakgönüllü olma özelliğinde ise bunun tam tersi durum söz konusudur. Bu kapsamda Türk yöneticilerin ikna etme kabiliyetlerinin daha fazla olduğunu, olayları idare edebilme yeteneklerinin daha fazla olduğunu, daha fazla demokrat ve yardımsever, sıcakkanlı, hoşgörülü oldukları söylenebilmektedir. Dikkat

çeken diğer bir bulgu da Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere kıyasla daha alçakgönüllü oldukları, idare eden özelliği kapsamında da sorumluluk almayı, yönlendirmeyi ve denetlemeyi benimsemedikleridir.

### 3.4.3.2. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırması

Türk ve Amerikalı yöneticilerin liderlik tarzlarının düşük ve yüksek skor oranları Şekil 3.7’de gösterilmiştir. Şekildeki bulgular incelendiğinde, “idareci lider” ve “katılımcı lider” tarzlarının Türk yöneticiler tarafından, buna karşılık “bireyci lider” ve önemli seviyede olmamakla birlikte “pazarlıkçı lider” tarzlarının da Amerikalı yöneticiler tarafından daha fazla oranlarda benimsendiği görülmektedir. Dikkat çeken diğer bir bulgu da, “danışman lider” tarzının her iki ülkede de yakın oranlarda tercih edildiğidir. Ayrıca Amerikalı yöneticilerin yarısından fazlasının “idareci lider”, “katılımcı lider” ve “danışman lider” tarzlarını benimsememiş olmaları dikkat çekicidir. Amerikalı ve Türk yöneticilerin en çok benimsediği liderlik tarzının “bireyci lider” tarzı olduğu şekilde net bir şekilde görülmektedir. Ayrıca yönetsel grid üzerindeki dağılımlar incelendiğinde Türk yöneticilerin “insana ilgi” boyutunda düşük olan “ idareci lider” ve “bireyci lider” tarzlarında, Amerikalı yöneticilerin ise öncelikle “bireyci lider” ve sonra da hem insana hem de göreve ilginin olduğu “pazarlıkçı lider” tarzlarında daha fazla oranlara sahip oldukları görülmektedir.



**Şekil 3.7. Türk ve Amerikalı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırması**(*üstte ve çizgili olanlar Türk, altta ve kareli olanlar Amerikalı yöneticiler*)

Her iki kültürün de belirli oranlarda benimsedikleri liderlik tarzlarının özellikleri şu şekilde ifade edilebilir;

“İdareci lider” tarzını benimseyenler;

- Planlama ve kontrol sorumluluğunu hep taşır.
- Kendi gözlemlerine göre öncelikleri saptar ve talimatlar verir.
- Merkeziyetçi ve otokratik bir yönetim sergilerler.

“Bireyci lider” tarzını benimseyenler;

- İşe kişisel olarak en az derecede karışır.
- Görev ve sorumluluğunun kişilere ait olduğuna inanır.
- Bireylerin motivasyonu ile ilgilenmez.

“Danışman lider” tarzını benimseyenler;

- Astlarının duygularına ve fikirlerine önem verir fakat hedefleri hiç unutmaz ve son karar hep ona aittir.
- Örgüt amaçlarını, çalışanların amaçlarıyla bütünleştirmeye çalışır.

“Katılımcı lider” tarzını benimseyenler;

- Fikir birliği ile karar almaktan hoşlanır.
- Tartışmalara vakit ayırabilir.
- Yeniliklere açıktır ancak çalışanlara zorluk çıkarması durumunda vazgeçebilir.

“Pazarlıkçı lider” tarzını benimseyenler ise;

- Astları ile pazarlık yapar.
- Kişilerin ihtiyaçlarını belirleyip bunları pazarlık konusu yaparak etki kurar.
- Baskı altında otokratik yönetime kayar.

## SONUÇ

2000’li yıllar her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemi geçirmektedir. Günümüzde, ülkeler arası sınırlar ortadan kalkmakta, kültürel farklılıkların engelleyici değil sinerji yaratan işlevine inanılmakta, işletmelerin misyonları, stratejileri ve yapıları bu doğrultuda tasarlanmaktadır. Bu süreç özellikle 80’li yıllarda hız kazanmış, artan uluslar arası rekabet, işletmeleri yeni yönetim anlayışlarının arayışına itmiş ve bu dönem gerek yönetim biliminin gelişmesinde gerekse yönetim uygulamalarındaki önceliklerde köklü değişimlere yol açmıştır (Ehtiyar, 2001, s.229).

Bu gelişmeleri yakından izleyen ve ülkemiz için de son derece kritik bir öneme sahip sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Hizmet sektörünün özelliği, emek-yoğun bir endüstri olması ve temel girdisinin insan faktörü olmasıdır. Bireyler tarafından verilen bu hizmetin niteliği işletmelerin performanslarını oldukça etkilemektedir. Bilindiği gibi insanı anlamak zor ve karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla bu süreçte etkin ve verimli olabilmenin yolu, insanın kişiliğini anlamakla, çözümlenmekle ve ona göre yönetim kademelerindeki kişilerin liderlik tarzlarını belirlemesi gerekmektedir.

Bu kapsamda, günümüzde giderek önem kazanan “kişilik” olgusunun kültürel ve turizm sektörü bakımından ne gibi değişiklikler gösterdiğini ve örgütsel performansın yükselmesinde önemli olan liderlik tarzlarının etkilerini ortaya koymak amacıyla tezin üçüncü bölümünde sunulan uygulama bulguları ve karşılaştırmalı değerlendirmeler sonucunda önemli sayılabilecek farklılıklar ve benzerlikler saptanmıştır.

Buradan hareketle Türk kültüründeki yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri kapsamında şu genel değerlendirmeleri yapmak mümkündür;

Türk yöneticiler;

- Hoşgörü sınırları geniştir
- Olayların somut yönünden çok soyut yönünü görme eğilimindedirler
- Ortamın elverdiği ölçüde yaratıcılıklarını sergilerler ancak benimsedikleri yöntemlerden kolay uzaklaşmazlar
- Detaycıdırlar, riski sevmezler, fazla iş değiştirmezler
- Yaşamak için çalışmazlar, çalışmak için yaşarlar
- Fazla sosyal değildirler fakat insanlarla sıcak ilişkiler kurmakta başarılıdırlar
- Empatik (kendilerini başkalarının yerine koyma) yetenekleri kuvvetlidir

- Baskın bir kişilik yapıları yoktur, yönetmektense yönetilmeyi tercih ederler
- Düzenli ve metodlu çalışmayı severler
- Beyin fırtınasını ve olaylara değişik yaklaşımlar yürütmeyi severler
- Akılcı ve objektif davranırlar, bilgiyi ya da verileri sayılara dönüştürmekten hoşlanırlar
- Olumsuz eleştirilerden fazla etkilenirler, yani olaylara duygusal yaklaşımları söylenebilir
- Durağan, temposu düşük, masa başı işler daha çok hoşlarına gider

Türk kültüründeki kadın ve erkek yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri arasında önemli farklılıklar vardır. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla daha müşfik, daha çok kendine güvenen, daha demokrat, daha sanatçı, davranışçı ve daha çok detaycıdırlar. Buna karşılık erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yaratıcı ve işine bağlı, daha çok başarı hırslı ve kararlı olan, daha çok bilgilerle akılcı ve plan yapan özelliklerine sahiptir.

Amerikalı yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri genel olarak şu şekilde değerlendirilebilir;

- İkna kabiliyetleri zayıftır
- Sanatsal faaliyetleri severler ve kültürel aktiviteleri desteklerler
- Kişilerarası ilişkilerde mesafelidirler
- Çalışmak için yaşamazlar, yaşamak için çalışırlar
- Verileri etkin kullanırlar
- Değişikliğe açık değildirlirler
- Düzenli ve metodlu çalışırlar
- Başkalarını dinlemekten hoşlanmazlar, tek başlarına karar almayı severler
- Sayı ve formüller içeren görevlerden, çizelge, tablo ve trendleri incelemekten hoşlanırlar
- Başarıları hakkında konuşmaz, yüceltiklerinde alçakgönüllülük gösterirler

Amerikan kültüründeki kadın ve erkek yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri genel olarak benzer olmakla birlikte, erkek yöneticiler daha çok kişilerden bağımsız ve

daha çok soyut düşünen bireylerdir. Buna karşın kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla daha alçakgönüllü ve müşfikdir.

Türk ve Amerikalı otel yöneticilerinin mesleki kişilik özellikleri kapsamında şu genel değerlendirmeyi yapmak mümkündür;

- Türk yöneticiler daha yaratıcıdır
- Türk yöneticiler daha çok işine bağlıdır
- Türk yöneticiler daha idealisttirler, statü sahibi olmak isterler
- Amerikalı yöneticiler daha az demokrattır
- Türk yöneticilerin olayları idare edebilme yeteneği daha fazladır.

Türk yöneticiler “insana ilgi” boyutunda düşük olan “ idareci lider” ve “bireyci lider” tarzlarını, Amerikalı yöneticiler ise öncelikle “bireyci lider” ve sonra da hem insana hem de göreve ilginin olduğu “pazarlıkçı lider” tarzlarını benimsemektedirler.

Erkek ve kadın yöneticiler arasında liderlik tarzlarına kıyaslandığında kadın yöneticiler daha çok “katılımcı lider” ve “pazarlıkçı lider” tarzlarını benimserken erkek yöneticiler “idareci lider” tarzını benimsemektedirler. Erkek ve kadın Amerikalı yöneticiler ise “bireyci lider” tarzını benimsemektedirler.

Hem mesleki kişilik özelliklerinin hem de liderlik tarzlarının Türk kadın yöneticilerin bulgularına bağlı olarak yapılan değerlendirmelerin, Türk kadın yöneticilerinin sayılarının artması durumunda değişebileceği dikkate alınmalıdır.

Ancak bu araştırmanın sınırlılıkları içinde değerlendirilmesi önemle belirtilmelidir. Çalışma, bu alanda yapılan ilk çalışma olması açısından önem arz etmektedir. Bu sonuçların genelleştirilebilmesi için çok sayıda farklı ölçeklerin uygulandığı yeni çalışmalara ihtiyaç duyulacağı açıktır. Konuya yönelik yapılacak araştırmaların niteliğinde ve sayısındaki artışlar, ülkemiz için son derece önemli olan turizm sektöründeki profesyonel yönetim anlayışlarının gelişmesine katkıda bulunabilecektir.



## KAYNAKÇA

Acuner, T., ve İlhan, T., “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003:521-537.

Adasal, R., Medikal Psikoloji:Psikolojinin Niteliği ve Gelişmesi, Minnetoğlu Yayınları, İstanbul, 1977.

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa, Ankara, 2002.

Allix, M. N., “Transformational Leadership, Democratic or Despotic?”, Educational Management & Administration, 28(1), 2000:8-15

Almagor, M., Tellegen, A. and Waller, N. G., “The Big Seven Model:A Cross-cultural Replication and Further Exploration Of The Basic Dimensions Of Natural Language Trait Descriptors”, Journal Of Personality and Social Psychology 69, No.2, 1995:300-307.

Altınköprü, T., Şahsiyet Analizi, Hayat Yayıncılık, İletişim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 2003.

Arıkan, R., Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma, Tutıbay Ltd.Şti., Ankara, 2000.

Ataman, G., İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Atkinson, R. L., Atkinson R. C., Smith, E., Bem, D., Hoeksema, S., Hilgard’s Introduction To Psychology, Harcourt Brace and Company,(Psikolojiye Giriş), Çev:Alogan Yavuz, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999.

Atkinson, R., Introduction To Psychology, Harcourt Brace pub., Orlando, USA, 1987.

Avolio, B.J. and Bass, M.B., *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*, Sage Pub., USA, 1994.

Bakan, İ., ve Bulut, Y., “ Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamalar”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 31, 2004:151-176.

Balkıs, M., “Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Tipleri İle Öğrenim Gördükleri Alan Arasındaki İlişki”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 16, 2004:26-38.

Bass, B., *Stogdill's Handbook of Leadership*, The Free Press, New York, 1981.

Baş, T., *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Bayrak, S., “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, Nisan, 2002.

Baysal, C. ve Tekarslan, E., *Davranış Bilimleri I-II*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1987.

Baysal, C. ve Tekarslan, E., *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım-yayın, İstanbul, 1996.

Bell, G., D., *The Achievers: Six Styles Of Personality and Leadership*, Preston-Hill Inc., NC, 1973.

Benet-Martinez, V. And Waller, N. G., “Further Evidence For The Cross-cultural Generality Of The Big Seven Factor Model: Indigenous and Imported Spanish Personality Constructs”, *Journal Of Personality* 65, 1997:567-598.

Blake, R., and Mounton J., *The Managerial Grid (3rd ed.)*, Gulf Publishing Company, Houston, TX, USA, 1985.

Bock, P., *Handbook Of Psychological Anthropology*, Westport, CT:Greenwood, 1994.

Bowditch, J. L. And Buono, A. F., *APrimes On Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons, New York, 2001.

Brestrich Topçu, E., *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E, Ankara, 1999.

Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Başak Matbaacılık, Ankara, 2002.

Church, A. T., “Relating The Tellegen and Five-Factor Models Of Personality Structure”, *Journal Of Personality and Social Psychology*, 67, 1994:899-909.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T., *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, SAGE Publications, London, 2005.

Cooper, C., Kirkcaldy, B., Brown, J., “A Model Of Job Stres and Physical Health: The Role Of Individual Differences”, *Personality and Individual Differences*, 16, 1994:653-655.

Costa, P.T. & McCrea, R.R., *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*, Psychological Assesment Resources, Odessa, FL, 1992.

Costa, P.T. and McCrae, R.R., “Professional Manual For The NEO PIR”, *Psychological Assessment Resources*, FL.

Cüceloğlu, D., *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul, 2003.

Çemberci, Y., “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kartal İlçesi Örneği”, *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2003.

Daft, R.,L. And Marcic, D., *Understanding Management*, Harcourt Inc, Amerika, 2001.

Daft, R.L., Management (6th ed), South-Western Thomson, USA, 2003.

Day, D., Schleicher, D., Unckless, A. and Hiller, N., "Self-Monitoring Personality At Work:A Meta-Analytic Investigation Of Construct Validity", Journal Of Applied Psychology, April 2002:390-401.

Deneve, K., Cooper, H. "The Happy Personality:A Meta-Analysis Of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being", Psychological Bulletin, Vol.124, September 1998:197-229.

DiBias, L. And Forzi, M., "Refining A Descriptive Structure Of Personality Attributes In The Italian Language:The Abridged Big Three Circumplex Structure", Journal Of Personality and Social Psychology 76, 1999:451-481.

Digman, J. M., "Personality Structure:Emergence Of The Five-Factor Model", Annual Review Of Psychology, 41, 1990:417-440.

Drucker, P.F., 21. Yüzyılın Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul,1999.

Dubrin, A.J., Fundamentals of Organizational Behavior, Thomson Corporation South-Western, Canada, 2005.

Durna, U., "A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 19, Nisan, Sayı 1, 2005:275-290.

Ehtiyar, R., "Uluslar arası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2001.

Ellis, S., ve Dick, P., Introduction To Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 2003.

Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, Beta Yayınevi, İstanbul, 1994.

Erdoğan, İ., SPSS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri Ampirik Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri ve Sorunları, Emel Matbaası, Ankara, 1998.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004.

Evans, D. W., People, Communication and Organizations, Pitman Publishing, London, 1990.

Eysenck, H.J., A Brief Introduction To Psychology, McGraw-Hill Book Company, New York, 1974.

Fatehi, K., International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1996.

Feldman, R.S., Essentials Of Understanding Psychology, The McGraw-Hill Companies, New York, 1997.

Forsberg, M., "Childhood Affects Office Politics", Journal Of Personel, August, 1993:29-32.

Frew, E.A. and shaw, R.N., "The Relationship Between Personality, Gender and Tourism Behavior", Tourism Management, Volume 20, Number 2, April, 1999,193-202.

Furnham, A., Moutafi, J., Paltiel, L., "Intelligence in Relation To Jung's Personality Types", Individual Differences Research, 3(1), 2005, 2-13.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H., Organizations:Behavior, Structure, Processes, Irwin McGraw-Hill, USA, 2000.

Glazer, S., Stetz, T., Izso, L., “Effects Of Personality On Subjective Job Stres: A Cultural Analysis”, *Personality And Individual Differences*, 37, 2004: 645-658.

Gleitman, H., *Psychology*, (4th Edition), W.W. Norton&Company, New York, 1994.

Goodstein, L.D. and Lanyon, R.I., “Applications of Personality Assessment to the Workplace: A Review” , *Journal of Business and Psychology*, Spring 1999, 293-298.

Groesbeck, J.C., *Comprehensive Textbook of Psychiatry-IV*, Williams and Wilkins, Baltimore, 1985.

Gümüş, M., “Yabancı Yöneticilerin Etkili Kültürlerarası Uyumlarına Yönelik Bir Değerlendirme”, *Journal Of Faculty Of Business*, Vol.5, No.1, 2004:157-168.

Güney, S., *Davranış Bilimleri*, Ankara, 2000.

Hanbury, G. L., “The Function Of Leadership Styles and Personality Types Among City Managers: An Analysis Of “FIT” and Tenure, A Dissertation For The Degree Of Doctor Of Philosophy, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida, May 2001.

Hersey, P. & Blanchard, K., “So You Want To Know Your Leadership Style?”, *Training and Development Journal*, 28 (2), 1974:22-37.

Hickman, G.R., “Transforming Organizations To Transform Society”, *Kellogg Leadership Studies*, ([www.academy.umd.edu/scholarship/cool/KLSP/1997](http://www.academy.umd.edu/scholarship/cool/KLSP/1997)).

Hodgetts, R. M., and Luthans, F., *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill, USA, 2003.

Hoffman, L. W., “The Influence Of The Family Environment On Personality:Accounting For Sibling Differences”, *Psychological Bulletin*, 110, 1991:187-203.

Hofstede, G., *Culture and Organizations:Software Of Mind*, McGraw Hill UK Ltd, London, 1991.

Holland, J.L., Making Vocational Choices: A Theory Of Careers, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.,1973.

Holland, J.L., Making Vocational Choices.A Theory Of Vocational Personalities And Work Enviroments, (2nd edition),Englewood Cliffs Prentice Hall, NJ, 1985.

Hollander, E.P., Leadership Dynamics:A Practical Guide To Effective Relationships, Free Pres, New York, 1978.

Hughes, R., Leadership, Enchancing The Lessons Of Experience, Donneley&Sons Co., New York, 1996.

İşçi, M., Davranış Bilimleri, Der Yayınları 196, 1999, İstanbul.

Jamal, M., “Job stres, Type A Behavior and Well-Being: A Cross-Cultural Examination”, International Journal Of Stres Management, 6, 1999:57-67.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R. and Gerhardt, M., “Personality and Leadership:A Quantitative and Qalitative Review”, Journal Of Applied Psychology, August 2002:765-780.

Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım-Yayım-Dağıtım, İstanbul, 1993.

Kalat, J.W., Introduction to Psychology (6th Edition), North Carolina State University:Wadsworth, 2002.

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Keçecioglu, T., Lider ve Liderlik, Ecem Ofset, İstanbul, 2003.

Kırel, Ç., “Stresin Bireysel Sonuçları”, Stres Yönetimi, AÜAÖF Yayınları, Eskişehir, 1994.

Kirby, K.W. and Paradise L., “Transactional and Transformational Leadership:A Constructive Development and Analysis”, *Academy Of Management Review*, Volume:12, No:4, 1992: 298-305.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2001.

Köse, S. ve Ünal, A., “Türk Yönetim Kültürü tarihi Açıdan Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000:3-17.

Köse, S. ve Ünal, A., *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları ve Liderlik Davranışları*, İzmir Güven Kitabevi, 2003.

Kurt, İ., *Psikolojiden Kültüre*, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2002.

Levine, R., *Culture, Behavior and Personality*, Hawthorne, New York, 1973.

Lindley, L. And Borgen, F., “Personal Style Scales Of The Strong Interest Inventory: Linking Personality And Interest, *Journal Of Vocational Behavior* 57, 2000:22-41.

Lindon, L., “Linking An Intervention Model To MBTI, Consultancy and managerial Psychology”, *Journal Of Managerial Psychology*, 10 (4), 1995:21-29.

Luthans, F., *Organizational Behavior*, McGraw Hill Co., New York, 1995.

Mann, R., “ A Review Of Relationship Between Personality and Performance In Small Groups”, *Psychology Bulletin*, July, 1959.

Marsella, A., Dubanoski, J., Hamada, W. And Morse, H., “The Measuremant Of Personality Across Cultures: Historical, Conceptual, and Methodological Issues and Considerations”, *The American Behavioral Scientist*, Vol 44:1, September 2000, 41-62.

Masry, S.E., Kattara, H., ve Demerdash, J., “A Comparative Study On Leadership Styles Adopted By General Managers :A Case Study In Egypt, *Anatolia:An International Journal Of Tourism And Hospitaliy Research*, Vol 15, Number 2, 2004:109-124.



McCrea, R. "Cross-Cultural Assesment Of Five Factor Model:The Revised NEO Personality Inventory, Journal Of Cross-Cultural Psychology, 29:171-188.

Morgan, C.T., Psikolojiye Giriş, Çev:Arıcı, H. Ve diğerleri, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın No.1, Ankara, 1991.

Mount, M. K., Barrick, M. R. And Strauss, J. P., "Validity of Observer Ratings Of The Big Five Personality Factors", Journal Of Applied Psychology 79, 1994, 272-280.

Nelson, D.L. and Quick, J.C., Organizational Behavior, 3rd edi, South Western College Publishing, 2000.

Oktay, M., İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınevi, İstanbul, 2000.

Öner, N., Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler: Bir Başvuru Kaynağı, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1994.

Özen, Ş., "Bürokratik Kültür 1:Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No 272, Takav Matbaası, Ankara, 1996:129-136.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 2001.

Özkaya, M., "Mesleklerinde Tanınmış Yüz Türk Kadınının Kişilik ve Liderlik Özellikleri", Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, 6-1, 2003:86-138.

Paunonen, S. V., Jackson, D.G., Forsterling, F., Trezebinski, J., "Personality Structure Across Cultures: A Multimethod Evaluation", Journal Of Personality and Social Psychology, 62(3), 1992: 447-456.

Paunonen, S.V., "Big Five Factors Of Personality and Replicated Predictions Of Behavior, Journal Of Personality and Social Psychology, Vol. 84, No.2, 2003:411-424.

Pittaway, L., Carmouche, R., Chell, E., "The Way Forward: Leadership Research In The Hospitality Industry", Hospitality Management 17, 1998:407-426.

Robbins, S.P., Essentials Of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

Salter, D., Evans, N., “Test-retest Of The Myers-Briggs Type Indicator: An Examination Of Dominant Functioning”, Educational and Psychological Measurement, Vol.57, August 1997:590-597.

Sargut, S., Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001.

Saville, P., Nyfield, G., “A Demonstration Of The Validity Of The OPQ In The Measurement Of Job Competencies Across Time and In Separate Organisations”, Applied Psychology, 45 (3), 1996:243-262.

Schemel, R., Yönetim Eğitimi Alıştırmaları-Kuramdan Uygulamaya, (Çev.Çoruh, U.), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.

Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., Consumer Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

SHL (Saville And Holdsworth Ltd), SHL-Expert System, Saville & Holdsworth Ltd. Yayını, London, 1994.

Silah, M., Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi), Gim Ofset, Ankara, 2000.

Somer, O., Goldberg, L.R., “The Structure Of Turkish Trait Descriptive Adjectives”, Journal Of Personality and Social Psychology, 76(3), 1999:431-450.

Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A., “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması, Türk Psikoloji Dergisi, 17(49), 2002: 21-33.

Soshkin, M. J. Ve Rosenboch, W., A New Leadership Paradigm: Contemporary Issues In Leadership, Westview Pres, Colorado, 1993.

Stannard, D., American Holocaust:The Conquest Of The New World, Oxford University Pres, New York, 1992.

Stogdill, R., Handbook Of Leadership, Colliar McMillan Ltd., New York, 1981.

Stogdill, R., M. Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulletin 47, 1950:1-14.

Sweet, S. A. ve Grace-Martin, K., Data Analysis With SPSS A First Course In Applied Statistics, Pearson Education Inc, Boston, 2003.

Sweder, R., Thinking Through Cultures:Explorations In Cultural Psychology, Harward University Press, Cambridge, 1991.

Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yaşar Ofset, Konya, 2003.

Tezcan, M., Kültür ve Kişilik, Olgaç Matbaası, Ankara, 1987.

Tınar, M.Y., “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, Mercek Dergisi, MESS, Nisan 1999, 91-98.

Tokar, D.M., Fischer, A.R. and Subich, L.M., “Personality And Vocational Behavior:A Selective Review Of The Literature, 1993-1997, Journal Of Vocational Behavior 53, 1998:115-153.

Tombs, S., People In Organizations: An Active Learning Approach, Blackwell Business Publications, Malden, 1997.

Triandis, H.C., Culture and Social Behavior, McGraw-Hill Inc., USA, 1994.

Triandis, H.C., Suh, E.M., “Cultural Influences On Personality”, Annual review Of Psychology, 53, 2002: 133-160.

Tümer, M., “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürün Yöneticiler Üzerine Olan Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

Uluçınar Türkel, A., “İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama”, Marmara Üniversitesi Yayın No:534, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No.394, 1992: 27-57.

Wasti, A., “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri:Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 22-4, 1995:503-529.

Werner, I., Leadership Skills For Executives, Çev. Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993.

Wortman, C., Psychology, Alfred Knopf Inc, New York, 1988.

Yaman, M., Bayrakçı, M. Ve Yaman, Ç., “Stres Kaynakları İle Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki”, Eğitim Araştırmaları Dergisi, sayı 9, Ekim 2002:141-155.

Yıldız, S., “Kişilik ve Meslek Seçimi Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2001.

Yukl, G., Leadership In Organizations, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

Zajonc, R.B., “The Family Dynamics Of Intellectual Development”, American Psychologist, 56, 2001:490-496.

Zel, N.U., “Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkeler/Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş. Ankara, 2001.

Zel, U., ve Özkarahan, B., “Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştiremediklerimizden Misiniz?”, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, 23-25 Mayıs 2002:357-364.

[www.bellleadership.com](http://www.bellleadership.com)

[www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm), 26/06/05

[www.personalityresearch.org/papers/fehringer](http://www.personalityresearch.org/papers/fehringer), 19/07/05

[www.pozitifdegisim.com/a tipi b tipi kisilik.htm](http://www.pozitifdegisim.com/a_tipi_b_tipi_kisilik.htm)

[www.rehberogretmen.com/Rehfiles/ogrtant/minnesota%20el%20kitabı.htm](http://www.rehberogretmen.com/Rehfiles/ogrtant/minnesota%20el%20kitabı.htm)

[www.sanarist.blogspot.com/2005/01](http://www.sanarist.blogspot.com/2005/01)

[www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2001/17.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2001/17.pdf) 21/07/05



Değerli Katılımcı,

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrencisiyim. **“Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”** konulu tezim üzerinde çalışmaktayım.

Ekteki anket bireylerin mesleki kişilik özellikleri ve liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik tasarlanmış bir çalışmadır. Cevaplar yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgi kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu envanterde size dört cümleden oluşan ve A, B, C, D diye sıralanan seçenekleri olan sorular verilmiştir. Yapmanız gereken şey ise günlük davranışlarınız göz önüne alındığında, size en fazla uyan ve en az uyan şıkları seçmektir. Cevap kağıdında M (F) harfi ile gösterilen sırada size en uygun davranışı, L (A) harfi ile gösterilen sırada ise size en az uyan davranışı A, B, C, D şıklarından seçerek işaretleyiniz. Lütfen seçiminizi cevap kağıdındaki daireyi tamamiyle karalayarak belirtiniz.

Soruların tümüne cevap vermeniz çalışmanın ciddiyeti açısından önemlidir. Araştırma ile ilgili sorularınız için aşağıda belirtilen iletişim araçlarını kullanabilirsiniz. Zamanınızı ayırdığınız için sonsuz teşekkürler.

Saygılarımla,

*Aylin AKTAŞ*

*Araştırma Görevlisi*

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**E-Posta:** [aylinaktas@akdeniz.edu.tr](mailto:aylinaktas@akdeniz.edu.tr)

**Telefon:** 0 242 310 20 47 (İş)

**Adres:** Akdeniz Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Kampüs – Antalya

- 1 A Ekipte liderliği üstlenirim  
B Yeni ilişkiler kurarken kendime güvenirim  
C Her şeyi önceden planlarım  
D Yeni bir ürünü satabilirim
- 2 A Zayıf yanlarımın farkındayım  
B Hazırlıklarımı baştan iyi yaparım  
C Karşımdakine anında cevap verebilirim  
D Başkalarının iyiliğini düşünürüm
- 3 A Dikkatleri üzerime çekmekten hoşlanırım  
B Her şey aleyhime olsa da kazanırım  
C Hep kendi yolumda yürürüm  
D İnsanlarla ilişkilerimde sabırlıyım
- 4 A Kendi hakkımda konuşmaktan kaçınırım  
B İşimle ilgili düşünceleri ofiste bırakabilirim  
C Eksik ve zayıf noktaları görürüm ve söylerim  
D Sosyal faaliyetlerde kendimi rahat hissedirim
- 5 A Sadık bir insanım  
B Çok çabuk durum değerlendirmesi yaparım  
C Zor hedeflere başarıyla ulaşabilirim  
D Mevkiye önem vermem
- 6 A Müşteri ile pazarlıktan hoşlanırım  
B İnsan tabiatını analiz ederim  
C Bir tartışmadaki zayıf noktaları görebilirim  
D Her şey kötü gitse bile neşemi kaybetmem
- 7 A Günlük rutin içinde değişiklikten hoşlanırım  
B Kariyeri her şeyin üzerinde tutarım  
C Sanata değer veririm  
D Yeknesak görevleri iyi yaparım
- 8 A Önceden tedbir alarak problemleri önlerim  
B Soyut kavramları tartışmaktan hoşlanırım  
C Onarım yapmaktan hoşlanırım  
D Hakaretleri görmezden gelebilirim
- 9 A Varsayımları zorlarım  
B Grup tartışmalarına katılımı teşvik ederim  
C Pek çok ani kararlar veririm  
D Haksızlık yaptığımda uzun süre pişmanlık duyarım
- 10 A Hayatın tadını hareketli aktivitelerde bulurum  
B İyi uzlaşmalar sağlayabilirim  
C Klasik edebiyatı severim  
D Aksiliklerde bile moralimi bozmam

- 11 A İnsanların fikirlerini değiştiririm  
B Sakince oturmak bana zor gelir  
C Gözümü yükseklerle dikerim  
D Kişisel problemleri nazikçe ele alırım
- 12 A Yeni fikirler yaratırım  
B Duygularımı ifade etmekten kaçınırım  
C Denenmiş iyi metodları tatbik etmeye devam ederim  
D Kuramsal tartışmalar ortaya atarım
- 13 A Ümidimi hiç kaybetmem  
B Karar vermek için fazla zaman harcamam  
C El becerisi gerektiren işleri severim  
D İşimi kolaylaştırıcı gereçler icat ederim
- 14 A Yeniliklere meraklıyım  
B Sakin ve rahatım  
C Fazla hassas değilimdir  
D Bozuk aletleri onarırım
- 15 A Diğerlerinin fikirlerini eleştiririm  
B Sinirli müşterileri ikna ederek yatıştırırım  
C Sosyal olaylarda rahat davranırım  
D Hislerimi analiz ederim
- 16 A Tekdüzelik beni sıkar  
B Mevkiimle gösteriş yapmam  
C İyimser bir yaklaşım içindeyimdir  
D Başkalarının iyiliğini isterim
- 17 A Başkalarının davranışlarını incelerim  
B Kararlara katılımı sağlarım  
C Üstünkörü oluşturulmuş tezleri eleştiririm  
D Dış ülkelere seyahati severim
- 18 A Önemli toplantılardan önce gergin olurum  
B Sağ duyumu sık sık kullanırım  
C Detayları hemen hemen hiç kaçırmam  
D Soyut düşünceyi gerektiren işleri severim
- 19 A insanları rahatlatırım  
B Fiziksel aktivite içeren eğlenceleri severim  
C Rekabet ortamında daha iyi motive olurum  
D Haksız eleştiri beni rahatsız etmez
- 20 A Hislerimin başkalarınca anlaşılmasına izin vermem  
B Yaptığım işe göre değerlendirilmek isterim  
C Genellikle paniğe kapılmam  
D Matematiksel problemleri çözmekten hoşlanırım



- 21 A Gerekirse gururumu feda edebilirim  
B Kültürel aktiviteleri desteklerim  
C Bir eğlencenin can damarıyım  
D Her şeyin daha iyiye gideceğini düşünürüm
- 22 A Bağımsızlığım benim için çok önemlidir  
B Bir teklifin zayıf noktalarını görebilirim  
C Estetik zevklerim vardır  
D Duygularımı kontrol altında tutarım
- 23 A İşleri kendi tarzımda yapmakta ısrarlıyım  
B Ellerimi kullandığım uygulamalı işlerden hoşlanırım  
C Başkalarını başarıyla yönetirim  
D Davranışlarım canlı ve neşelidir
- 24 A İşle ilgili gelişmeleri tahmin edebilirim  
B iyimserimdir  
C Rakipleri alt ederim  
D Problemlere orijinal yaklaşımlar bulurum
- 25 A Titizlik isteyen işlerden hoşlanırım  
B Duygularımı kendime saklarım  
C Alternatifleri çabuk değerlendiririm  
D İşimi genelde vadesinden önce bitiririm
- 26 A Başarılar konusunda mütevaziyimdir  
B Teorik bir yaklaşım tarzım vardır  
C İstatistiksel verilerle uğraşmayı severim  
D Arkadaşlarımla birlikte olmaktan hoşlanırım
- 27 A Değişiklik ararım  
B Yargılarımda geleneksel değerleri kullanırım  
C Tedirgin bir insan değilimdir  
D Başkalarına anlayış gösteririm
- 28 A Her şeyi önceden düşünürüm  
B Yakın ilişkiler kurarım  
C Duygularımın incinmesinden dolayı seyrek acı çekerim  
D Yanlış yapma ihtimali beni endişelendirir
- 29 A Yaratıcılık gösteririm  
B Çok hareketliyimdir  
C İstatistiksel tabloları derlemekten hoşlanırım  
D Açık sözlü ve neşeliyim
- 30 A Kendimi iyi ifade ederim  
B Olabilecek kötü şeyler beni endişelendirir  
C Haletiruhiyemi kontrol ederim  
D Alışılmış davranış biçimlerine uygun davranırım

- 31 A Çalışırken rahatsız edilmek istemem  
B Yaratıcı fikirler üretirim  
C insanlara yol göstermekten hoşlanırım  
D Başkalarını idare ederim
- 32 A Detaylara dikkat ederim  
B Davranışlarımda tutucuyum  
C İkna edici fikirler öne sürerim  
D Arkadaşlarımla bir şeyler paylaşmayı severim
- 33 A Soğuk kanlıyım  
B İstatistiksel araştırmaları severim  
C Hislerimi bastırırım  
D Teorik olmayan uygulamalı problemleri çözebilirim
- 34 A Sanata eğilimim vardır  
B İşi bitiresiye kadar sebat ederim  
C Çelişkiler çözümleninceye kadar gergin olurum  
D İnsanlara toleranslı davranırım
- 35 A Riskli kararlar alırım  
B Yeni aktiviteler denerim  
C Teorik tartışmaları rahatça anlayabilirim  
D Tartışmaları kazanmayı severim
- 36 A Kazanmak için oynarım  
B Kararlara katılımı sağlarım  
C Başkalarının davranışlarını incelerim  
D Yaptığım yanlışlardan vicdan azabı duyarım
- 37 A Başkalarına fikir danışırım  
B Kendi konumda en iyi olmaya çalışırım  
C Projelerin her adımını planlamadan işe koyulmam  
D Bozulan şeyleri onarırım
- 38 A Nadiren gergin olurum  
B Yaratıcı bir kişiyim  
C İnsanların yaptıklarının nedenlerini anlamaya çalışırım  
D Görüşlerim pek hoş gitmese de yine söylerim
- 39 A Zor fiziksel aktivitelerden hoşlanırım  
B Kültürel faaliyetlere meraklıyım  
C Görüşümü iyi ifade edebilirim  
D Başkalarının hakkımda söylediklerine aldırım
- 40 A İyimserim  
B Kişilere sıkı sıkıya bağlanırım  
C Başkalarını duygularını anlamak için gözlemlerim  
D Sakıncalı noktaları görmeye çalışırım

- 41 A Başkalarını yönetmek hoşuma gider  
B Yeni aktiviteler denerim  
C İnsanlarla birlikte olmaktan hoşlanırım  
D Gerçek duygularımı saklarım
- 42 A Haksız eleştirilere aldırmam  
B Öncelikleri kolayca saptayabilirim  
C Sosyal aktivitelerde canlıyım  
D Başarılarım üzerine fazla konuşmam
- 43 A Bütçelere harfiyen riayet ederim  
B Bir teklif deki zayıf noktaları görebilirim  
C Beklenmedik sosyal durumlarla başa çıkabilirim  
D Zorlayıcı fiziksel aktiviteden hoşlanırım
- 44 A Yeniliklerden hoşlanırım  
B Bazı şeyler hakkında değişmez fikirlerim vardır  
C Soyut kavramları rahatlıkla anlayabilirim  
D Ani kararlar veririm
- 45 A Detayların gözden kaçmamasına dikkat ederim  
B Projeleri planlarım  
C İnsanları olduğu gibi kabul ederim  
D Hayata çok şey sığdırırım
- 46 A Genelde neşeli bir ruh halim vardır  
B Yönetimde alışılmış standartları desteklerim  
C Grupta liderliği üstlenirim  
D Kolay kolay incinmem
- 47 A İsteddiğimi kabul ettirmek için kurnaz davranabilirim  
B İşler ters gidince endişe duyarım  
C Kendi bildiğimi okurum  
D Matematiksel verileri hemen kavrarım
- 48 A Problemlere orijinal çözümler bulmaya çalışırım  
B Yeni şeyler yaparım  
C Müşterilere fikirlerimi kabul ettiririm  
D Başkalarının projem hakkındaki fikirlerini alırım
- 49 A Hareketli aktivitelerden hoşlanırım  
B Duraksamadan riskli kararlar alabilirim  
C Bilimsel çalışmalardan hoşlanırım  
D Başkalarının hakkımda ne düşündüğü ile ilgilenmem
- 50 A İncelik ve dikkat isteyen işlerden hoşlanırım  
B Problemlere ilginç çözümler bulurum  
C Önemli kişilerle birlikteyken kendime güvenirim  
D Kendimi kolayca rahatlatabilirim

- 51 A Planlardaki problemleri görebilirim  
B İşler kötü gitse de neşemi kaybetmem  
C Vücut dilini anlamaya çalışırım  
D Geleneksel bir yaklaşım biçimim vardır
- 52 A İnsanlarla beraberken kendimi rahat hissederim  
B Hayatta başarılı olmak isterim  
C İnsanları yönetirim  
D İnsanlarla birlikte olmak ihtiyacı duyarım
- 53 A Her nokta üzerinde titizlikle dururum  
B Oturmuş iş sistemlerini uygularım  
C Bazı şeyler üzerine kesin fikirlerim vardı  
D Hırslı hedefler koyarım
- 54 A Beklenmedik sosyal durumlarla başa çıkabilirim  
B Çeşitli yollarla sanata destek vermek isterim  
C Pratik bir yaklaşım tarzına sahibim  
D Kendimi objektif olarak değerlendiririm
- 55 A Kendime has gevşeme metodları kullanırım  
B Çabuk öğrenirim  
C Başkalarına karşı düşünceli davranırım  
D Esprili hikayelerle insanları neşelendiririm
- 56 A Rekabet unsuru taşıyan aktivitelerden hoşlanırım  
B Kişilerin moralimi bozmasına izin vermem  
C Başkaları aksini düşünseler de ben yoluma giderim  
D Enerjik ve yaşam doluyumdur
- 57 A Rahatsız olduğumu belli etmem  
B Şüpheli bir müşteriyi ikna edebilirim  
C Kültürel aktiviteler ilgimi çeker  
D Analitik düşünce yeteneğim iyidir
- 58 A Olabilecek en yüksek seviyeye çıkmak isterim  
B Yararlı pek çok fikir üretirim  
C Başkalarının göremediği hataları görürüm  
D Gerekğinde hislerimi bir kenara bırakırım
- 59 A Çabuk karar veririm  
B Her şeyin daha iyi olacağını düşünürüm  
C Bir toplantıyı iyi yönetirim  
D Sakinimdir
- 60 A Detayları hiç kaçırmam  
B İnsanlara kişisel sorunlarında yardımcı olurum  
C Fikir birliğiyle karar verilmesini sağlarım  
D Başkalarının hakkımda kötü düşünmesine aldırmam

- 61 A Çıkabilecek problemleri önceden görürüm  
B Zayıf bir fikri hemen fark ederim  
C Yeni aktiviteler denemekten hoşlanırım  
D Belli bir zaman programına uyulmasını sağlarım
- 62 A Bitmemiş işlerden huzursuz olurum  
B Sözcülük rolünü üstlenirim  
C Klasik müzikten hoşlanırım  
D Orjinal fikirler üretirim
- 63 A Olayların daha iyiye gideceğini düşünürüm  
B Küçük başarılarla yetinmem  
C Soyut düşünen bir kişiyim  
D Vade bitim tarihleri beni hep endişelendirir
- 64 A Başkalarından daha çok enerjim vardır  
B Kendi güdülerimi analiz ederim  
C Başlamadan önce her şeyi iyice düşünürüm  
D Tek başıma grup namına karar verebilirim
- 65 A Ne olursa olsun kazanmayı severim  
B Bozuk makinelerle başa çıkabilirim  
C Dezavantajları görebilirim  
D İnsanların iyiliği için onlara önerilerde bulunurum
- 66 A Vadenin bitim tarihine kesinlikle uyarım  
B Kişisel hedeflerimi gerçekleştiririm  
C Teorileri tartışmaktan hoşlanırım  
D Diğerlerinin nasıl davrandığını gözlerim
- 67 A Her şeyin alışlagelmiş şekilde yapılmasını isterim  
Başarılarımı her fırsatta gündeme getirmem  
Kararların grup tarafından alınmasından hoşlanırım  
Gruptan bağımsız düşünürüm
- 68 A Başkaları ile birlikte olmaktan hoşlanırım  
B Akılcı çözümler sunarım  
C Metodik çalışmaktan hoşlanırım  
D Grup karşısında resmi konuşma yapmaktan hoşlanırım
- 69 A İstatistikleri analiz etmekten hoşlanırım  
B Sanata değer veririm  
C Kendimi anlayabilirim  
D Çabuk incinmem
- 70 A Tamirat için her türlü araç gerecim vardır  
B Bütçelere harfiyen riayet ederim  
C Zorlayıcı fiziksel aktiviteden hoşlanırım  
D Oturmuş çalışma metodlarını izlerim

- 71 A Muhtaç birisini gördüğümde üzülürüm  
B Ekstra sorumluluklar üstlenirim  
C İtibar toplamayı başkalarına bırakırım  
D İhtimam ve sebat isteyen görevlerde başarılıyım
- 72 A Detayları kaçırmaktan korkarım  
B Satış yapmaktan hoşlanırım  
C Gergin olmaktan kaçınırım  
D Gayet dinamik bir kişiyim
- 73 A Genelde ümitsizliğe kapılmam  
B Verilere dayanarak karar veririm  
C Göreve sebatla devam ederim  
D Yabancılarla birlikteken kendime güvenirim
- 74 A Sanat eserlerine hayranlık duyarım  
B Gösteriş yapmaktan kaçınırım  
C Yaptığım işler hakkında endişeler taşıırım  
D Orjinal fikirlere sahibim
- 75 A Eski arkadaşlarımdan haber alınca sevinirim  
B İyi kompozisyona sahip resimlere hayran olurum  
C Kolayca rahatlayabilirim  
D Rekabetle iyi başa çıkabilirim
- 76 A Tamı tamına kendi istediğimi yaparım  
Konuşma yaparken zorlanmam  
Değişik yerlere giderim  
Çabuk karara varırım
- 77 A Dış ülkelere seyahati severim  
B İnsanları fikirlerim doğrultusunda ikna etmeye çalışırım  
C Üstünkörü oluşturulmuş tezleri eleştiririm  
D Verilerdeki eğilimleri görürüm
- 78 A Vaziyete hakim olurum  
B Verilerle uğraşmaktan hoşlanırım  
C Detayların doğru olmasına dikkat ederim  
D Mağlubiyeti hiç kabul etmem
- 79 A Önceden düşünürüm  
B Bir eğlencenin can damarıyım  
C Kültürel aktiviteleri desteklerim  
D Riske girerim
- 80 A Problemlerle karşılaşsam da neşemi kaybetmem  
B Tekliflerin eksik noktalarını bulurum  
C Detaylarda çok titizimdir  
D Kendi davranışlarımı analiz ederim

- 81 A Yeni ve değişik Şeyler denemekten hoşlanırım  
B Bir Şeyleri iyi yapamamaktan endişe duyarım  
C İŐimdeki başarıma göre ödüllendirilmeyi yeğlerim  
D KonuŐkanımıdır
- 82 A Nadiren kötümser olurum  
B Hislerimi kontrol altında tutarım  
C Hiçbir zaman mevkiimle caka satmam  
D Hareketli tatillerden hoşlanırım
- 83 A İnsanlara talimatlar veririm  
B Grup tartiŐmalarım desteklerim  
C Planlardaki problemlere dikkat ęekerim  
D Soyut düşünürüm
- 84 A Boş zamanlarımda hareketli aktivitelere katılırım  
B İnsanların duygularına saygı duyarım  
C Yalnız olmaksansa arkadaşlarımla olmayı yeğlerim  
D Geręekçi bir insanım
- 85 A Hoş hikayelerle insanları eğlendiririm  
B Başkalarını alt etmeye kararlıyımdır  
C AnlaŐmazlıkları konuŐarak ęzerim  
D İŞleri zamanında bitiririm
- 86 A Duygularımı saklarım  
B İyimser yaklaŐımlıyım  
C Başkalarının iyiliği için gayret gösteririm  
D İstediyimi yapabilmek için zgr olmalıyım
- 87 A Her Şey aleyhime olsa da kazanırım  
B Fikirlerimi somut verilere dayandırmayı severim  
C Muhafazakar metodları benimserim  
D Grevimin gereklerine sadık kalırım
- 88 A Kolay kolay incinmem,  
B Kendi davranışlarım üzerine düşünürüm  
C nemim konusunda mtevaziyimdir  
D Duygusal patlamalara meydan vermem
- 89 A Geleneksel yöntemlere güvenirim  
B Sanatsal meraklarım vardır  
C Gelecek için planlar yaparım  
D Aynı fikirde olmadığımı açık açık söylerim
- 90 A Arkadaşlıklar kurar geliŐtiririm  
B Yeni bir ürünü satabilirim  
C Ani kararlar veririm  
D Ekipte liderliği stlenirim

- 91 A Sosyal olaylarda kendime güvenliyimdir  
B İş arkadaşlarıma zorluklarda yardımcı olurum  
C Rakamlarla analitik düşünebilirim  
D Sosyal ortamlarda canlı ve neşeliyimdir
- 92 A Mücadelesiz yenilgiyi kabul etmek istemem  
B İyinin de iyisi olmak için çok çalışırım  
C Herkese söz hakkı verdiğimden emin olurum  
D Sözel yanım kuvvetlidir
- 93 A Olumsuz eleştiriler beni etkilemez  
B Uygulamalı işlerden hoşlanırım  
C Görev bitesiye kadar ucunu bırakmam  
D Fikirlerimi kabul ettirmeyi genelde başarırım
- 94 A Baştan sona planlayamadığım görevlerden hoşlanırım  
B Duygusal patlamalara meydan vermem  
C Denklem ve formüllerle uğraşmaktan hoşlanırım  
D Stresle başa çıkarım
- 95 A Metodik çalışma gerektiren işleri severim  
B Çabuk karar veririm  
C Başkalarının ahbablığından hoşlanırım  
D Başkalarının fikirlerini alırım
- 96 A Yeni bir fikri iyi pazarlarım  
B İltifat alınca utanırım  
C Yarışmalı bir ortamda kaybetmeyi göze alamam  
D Bozuk şeyleri onarırım
- 97 A Çok çalışırım  
B Baskı altında soğukkanlı olurum  
C Geniş bir arkadaş çevresine sahibim  
D Eğlenceleri istediğim gibi yönlendiririm
- 98 A Gayet enerjik bir insanım  
B Değerlendirmelerimi çabucak yaparım  
C Yaşamımdaki değişikliklere kolayca adapte olurum  
D Hislerimi işe karıştırmam
- 99 A Kolayca rahatlamayı beceririm  
B Demokratik davranışı benimserim  
C Duygularımı saklarım  
D Ölçme ve değerlendirme ile ilgili görevleri severim
- 100A Gelenekleri kaybolmamış bir toplumdun yanayım  
B Bazen kendimi yorgun ve hevesiz hissederim  
C Arkadaşlıklar kurmayı severim  
D Hesap işlerinde tertipliyimdir



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Aylin AKTAŞ  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 20/09/1979- Sivas  
**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Lisesi  
**Lisans Diploması** : Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi  
**Yabancı Dil/Diller** : İngilizce

### Bilimsel Faaliyetler

#### **Makale:**

AKSU Akın, AKTAŞ Aylin (2005). “**Job Satisfaction Of Managers In Tourism: Cases In The Antalya Region Of Turkey**”, Managerial Auditing Journal, Volume 20, Number 5, 2005

EHTİYAR Rüya, AKTAŞ Aylin (2006). “**Organisational trust: The case of the Turkish Tourism Industry**”, Estudios y Perspectivas en Turismo, Volume 15, Number 1, January 2006.

ÖZDEMİR Bahattin, AKTAŞ Aylin, ALTINTAŞ Volkan (2005). “**Turizm ve Otelcilik Eğitimi Görmekte Olan Lisans Düzeyindeki Öğrencilerin Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümüne Yönelik Tutumları**”, Anatolia Dergisi,Cilt 16,Sayı:1 ,Bahar 2005.

#### **Bildiriler:**

EHTİYAR Rüya,ALTINTAŞ Volkan, AKTAŞ Aylin, Seher Armağan (2003). “**The Recent Changes In Place Formation and The Traditional City Identity of Antalya**”,2003 Global Frameworks and Local Realities: Social and Cultural Identities in Making and Consuming Tourism, University of Brighton, England.

AKTAŞ Ahmet, AKTAŞ Aylin (2003). “**The Turkish Tourism Education At University Level: An Example Of Akdeniz University School Of Tourism and Hotel Management**”, International Scientific Conference: Educating from Tomorrow’s Tourism, Ohrid, former Yugoslav Republic of Macedonia, 10-12 Ekim 2003.

AKTAŞ, Aylin, ÖREN, V. Erdinç (2006). “**Batı Akdeniz Bölgesi Kapsamında Sürdürülebilir Turizm**” , Turizm ve Mimarlık Sempozyumu, Antalya, 28-29 Nisan 2006.

**İş Deneyimi** :

Hawk’s Cay Resort and Marina, Florida, ABD, 05/02/04-04/02/05

Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 2002-

Tayla Otel, Antalya, Haziran-Ekim 2000

Falez Hotel, Antalya, Haziran-Ekim 1999

Oxford, England, Au-pair, Haziran-Eylül 1998

Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali, Havaş, Temmuz-Ekim 1997

**Adres** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu, 07058 Kampüs, ANTALYA

**Tel.No** : (242) 310 20 47