

1. İNSAN KAVRAMI VE TANIMI

İnsanoğlu meraklıdır; bu nedenle, bilmeye ve öğrenmeye eğilimlidir. İnsanoğlunu bu yolda çaba göstermeye yönelten güç, sadece fayda sağlama düşüncesi değildir. Ancak, ister yarar amacı gütsün, ister katıksız bilme tutkusu ile güdülensin, kişinin ereğine ulaşması, onun bilinçli ve bilgili olmasını gerektirir. Bunun bilincinde olan insan, toprağı ve deniziyle, canlısı ve cansızıyla yeryüzü ve gökyüzüyle tüm evreni keşfe koyulmuştur.

Her şeyi bilme ve öğrenme tutkusuyla yaşamına ve işine sarılan insan, kendini ve çevresindeki diğer insanları tanımak zorunda değil midir? İsteklerinin ve karakterinin hangi insanlarla uyum sağlayacağını, hangi insanları sevip sevmeyeceğini, hangi işte başarı gösterebileceği veya başarısızlığa uğrayabileceğini bilmesi ve bütün bunlara göre yaşamına yön vermesi hem kendisi için hem de iş yaşamı için oldukça önemlidir.

1.1. İnsanın Tanımı

Yönetsel açıdan insanı ele aldığımıza göre, önce insan kavramını tanımlamak gerekir. İnsanı tanımlamayla ilgili yapılan açıklamaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Altinköprü, 1999: 11-12):

☑ La Mettrie'ye göre insan, daha değerli bir çamurdan yoğrulmamıştır. Doğa tüm varlıklara tek bir çamur kullanmış; ancak, mayalarını değiştirmiştir. Bir biyolog için kuşkusuz bu böyledir de. Ona göre, insan bir hayvandır.

☑ İnsan, dünyamızı kaplayan sekiz - dokuz yüz bin hayvan türünden yalnızca bir tekidir. Tüm hayvanlar gibi, doğar, yer içer, sindirir, gelişir, ürer ve ölür.

- ☑ İnsan düşünen hayvandır.
- ☑ İnsan konuşan hayvandır.
- ☑ İnsan gülen hayvandır.
- ☑ İnsan araç kullanan hayvandır.

Bu tanımlar insanı tanımada yeterli değildir. Ayrıca tanımlarda insanın

bazı özellikleri dikkate alınarak hayvandan farklılığı vurgulanmaktadır. İnsanı başka canlılarla karşılaştırarak tanımlamak yerine bir bütünlük görüşüyle değerlendirip tanımlamak daha doğru olur.

İnsanı bir tür hayvan olmaktan öte kılan bir tanım ise şöyledir: "İnsan, BİO-PSİKO-SOSYAL bir varlıktır". Bu üç yön insanda sürekli olarak bir etkileşme içindedir. İnsan bu üç yönünün bir bütünüdür ve bu tanımla üç boyutlu olarak evrende yerini bulur (Altınköprü, 1999: 12).

Bu tanımları ve açıklamaları dikkate alarak insanı şöyle tanımlamak mümkündür: İnsan düşünen, gülen, ağlayan, hisseden, kendini rahata kavuşturacak aletleri yapan, yaşamını zenginleştirmek için manevî kültür öğeleri oluşturan ve bu yaptıklarını kendisinden sonraki nesle bırakan canlı bir varlıktır.

İnsanın şekillenmesinde biyolojik mayanın etkisi oldukça fazladır. Bu biyolojik maya; insanın fizikî görünüşü, zekâsı, yetenekleri, mizacı ve şahsiyeti üzerinde yaşamsal değişiklikler yaratır. Yaratılan bu yaşamsal değişiklikler toplumsal alışkanlıklarımızı, ruhsal yapımızı şekillendirir. Şekillenen bu yapımız da toplumsal yaşam içindeki yerimizi, rolümüzü ve değerimizi belirler. Bu hayatî sürecin çalışma yaşamında da etkili ve önemli olduğu gerçeği, günümüzde bütün bilim adamları tarafından kabul görmektedir. Hatta bilgi çağı olarak kabul edilen günümüzde, insan ne kadar kapasiteli, zeki ve yetenekli ise, iş yaşamında da o denli başarılı olur görüşü her şeyin önüne geçmiş durumdadır.

Davranışlar üzerinde psikolojik ve sosyal yapının etkisi oldukça fazladır ve bunları gözlemek de mümkündür. Bu iki yapıdan hangisinin daha etkili veya hangisinin daha ön plânda olduğunu doğrudan belirlemek pek mümkün değildir. Çünkü çoğu zaman bu iki yapı birbirinin içinde erimiş gibidir. Bir kişinin herhangi bir işe girmesi veya bir mesleği seçmesi sosyal bir etkinliktir. Bir işe niçin girdiği veya o mesleği niçin seçtiği sorulduğunda, Maslow'un teorisindeki gibi, kişisel güvenlik nedeniyle olduğunu söyler. Bu cevap geri kalmış ve gelişmekte olan ülkeler için geçerli olabilir ama gelişmiş ülkeler için geçerli değildir. Çünkü gelişmiş ülkelerde insanlar genellikle psikolojik yapılarının ve sosyal çevrelerinin etkisiyle (toplumsal saygınlık nedeniyle) tercihlerini yaparlar.

İnsan davranışları nerede ve nasıl incelenirse incelensin, bütün davranışlarının altında çevrelerini yada dünyayı nasıl algıladıklarının etkili olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile, insanların algılama zeminleri nasıl oluşmuşsa davranışlarını da bu algılama biçimine göre sergilerler. Yönetim açısından bu algılama zeminin oluşumu oldukça önemlidir. Eğer işletmeler yada kurum ve kuruluşlar yönetim anlayışlarına uygun algılama zeminleri oluşturlarsa, insanların işlerinde başarısız olmaları mümkün olamaz.

1.2. Yönetmel Açıdan İnsanı Psikolojik Olarak Tanımanın Gerekliliği

İnsan grupsal yaşamı tercih eden sosyal bir varlıktır kuşkusuz. Grupsal yaşamı tercih etmesinin nedeni yaradılıştandır. İnsan toplumsal yaşamda sosyalleşir. Bu sosyalleşme sürecinde toplum, kişinin yapısındaki eksikleri giderir ve onun mücadele gücünü artırır. İnsanı, içinde yaşadığı toplumdan soyutlamak mümkün değildir. İnsan, sosyal yaşamda farklı gruplarla sürekli ilişki içindedir. Bu ilişkiler onun daha dengeli, daha başarılı bir yaşama düzeyine, gereksinmelerini ve umutlarını gerçekleştirebileceği bir ortama ulaşmasını sağlar.

İnsanların ihtiyaçları, umutları, düşleri, hayattan beklentileri, ulaşmak istediği hedefleri, psikolojik dünyalarını doldurur ve yaşamlarını anlamlı kılar. Her yöneticinin, bu anlamlı yaşamı daha anlamlı kılması gerekir. Bunun için de, kesinlikle emrindeki insanların ihtiyaçlarını, umutlarını, isteklerini ve ulaşmak istediği hedeflerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Psikolojik açıdan insanı tanıyan ve buna göre motivasyon yöntemleri geliştiren ve uygulayan yöneticilerin başarı düzeyleri oldukça yüksek olur.

Bazen insanların ihtiyaçları, amaçları, umutları ve istekleri ile işletmelerin amaçları ve hedefleri arasında benzerlik olmayabilir. İşte burada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin, eğitim programları düzenleyerek, insanların ihtiyaçları, istekleri ve hedefleri ile işletme, kurum ve kuruluşların hedefleri arasında dengeyi sağlamaları gerekmektedir. Kurulan bu denge sayesinde insanlar psikolojik açıdan doyuma ulaşırken, işletmeler de belirlenen hedeflerine ulaşırlar. İş yaşamının dışında ise, insanların kendi ihtiyaç, istek,

amaç ve beklentilerini bir sıraya koyup gerçekleştirme yoluna gitmeleri, onları psikolojik açıdan rahatlatır. Bu sıralamayı yapmış, kişiliği oturmuş dengeli bir insanda, bir ihtiyaç yada amacın diğerlerinden öne alınmasıyla birçok iç çatışma önlenir. Bu yolla insanın dengesi, yaşam düzeni korunmuş olur. Eğer insan kendi iç dünyası ile barışık ise, birinci derecedeki uzak amacını, o anda kendini gösteren ancak ikinci derecedeki bir amaca tercih etmez. Kısaca psikolojik açıdan bir denge içinde olan insanlar, kısa süreli bireysel tatmin yerine daha kalıcı ve uzun süreli tatminleri tercih ederler. Örneğin bir genç, üniversite eğitimini bitirdikten ve iyi bir iş bulma amacını gerçekleştirdikten sonra, ikinci amacı olan mutlu bir yuva kurmaya yönelebilir. Başka bir deyişle, evlenmeyi iş bulma olayından sonraya erteleyebilir. Bir babanın kendi bireysel rahatlığından ziyade ailesinin rahatlığına öncelik vermesini de örnek göstermek mümkündür. Bu yolla baba; kendi ihtiyaç, istek, hedef ve amaçlarında yaptığı sıralamaya ters düşmeyecek ve kendini, öz benliğiyle çatışmaya düşürecek davranışlardan kaçınmış olacaktır.

1.3. Yönetmel Açıdan İnsan Davranışlarının Değerlendirilmesinin Önemi

Davranış bilimlerinde üzerinde önemle durulan konulardan birisi de insan davranışlarıdır. İnsanı anlamak için öncelikle onun davranışlarını bilmek ve davranışlarının altında yatan nedenleri anlamak gerekir.

Canlı türlerinin en üst basamağında bulunan insanlarda, davranışlar çok etkin ve karmaşıktır. İnsanların davranışlarını sergilemede en büyük etken kendilerine has olan ruhsal yapılarıdır (Koptagel-İlal, 2001: 1). İnsanın karmaşık olan davranışlarını değerlendirmek için, öncelikle onun ruhsal yapısını ele almak gerekir. İnsanların davranışlarının temelinde yer alan ruhsal yapılarını bilmek, yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler için bir gerekliliktir. Bunun için, yönetim kademesindeki insanların mutlaka bir pedagojik formasyon programından geçmeleri günümüzde bir zorunluluk hâline gelmiştir.

İnsan davranışları gözlenebildiğinden, ölçmek de mümkündür. Davranışın iki temel boyutu vardır (Güney, 2000: 15):

Birinci boyutu: Duygusalılığı,

İkinci boyutu : Deneyselliği.

Ayrıca davranışın doğrudan gözlenemeyen bir yönü de mevcuttur ve insanları en çok meraklandıran da bu yöndür. Bu nedenle, bu yönünün de incelenmesi gerekmektedir.

İnsan davranışları konusunda birçok bilim adamı çeşitli varsayımlar ileri sürmüşlerdir. Bunların içinde Leavitt'in varsayımları yönetim açısından daha anlamlıdır. Bu varsayımlar şunlardır (Kolasa, 1979: 9):

- ☒ İnsanların sergiledikleri her davranışın mutlaka bir nedeni vardır.
- ☒ Her insan davranışının gerisinde kesinlikle bir itici güç vardır.
- ☒ İnsanların davranışları, mutlaka bir hedefe yöneliktir.

Bu varsayımları irdelediğimizde, insanların rast gele davranış sergilemedikleri bir gerçektir. Bu varsayımlardan hareketle, sergilenen davranış ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka bir nedeninin bulunduğu ve bir hedefe yönelik olduğunun yöneticiler tarafından unutulmaması gerekmektedir. Örneğin, çalışan işe gelmemişse, işten kaytarıyorsa yada işini çok iyi yapmıyorsa mutlaka bunun bir nedeni ve hedefi vardır. Böyle bir durumda yöneticilerin (dürüstçe ve yardım anlayışı içinde) çalışanları çağırıp sergiledikleri davranışın nedenlerini öğrenmeleri hem iş gören, hem de işletme açısından olumlu sonuçlar elde etmelerine yardımcı olur.

Davranışın gerçekleşmesi için içsel ve dışsal bir uyarıcının varlığı gerekmektedir. Uyarıcı olmadan, davranış gerçekleşmez. Bu açıklamadan hareketle davranışı şöyle tanımlamak mümkündür: Organizmanın içerden yada dışardan gelen bir uyarıcının etkisiyle gösterdiği tepkiye davranış denir.

Davranışların meydana gelmesinde genetik yapının, çevrenin ve yetiştiriliş tarzının büyük etkisi vardır. Davranış üzerinde etkili olan bu faktörler birbiriyle sıkı ilişki içindedir. Yöneticiler çalışanların değişim ve gelişimlerine ilişkin plânlar yaparken, bu faktörlerin etkilerini hesaba katmak zorundadırlar (Güney, 2000, 16).

İnsanların sergiledikleri tüm davranışların arkasında itici bir güç vardır. Bu güç, isteme, başarma, bağlanma, birlikte olma, arama, kaçınma, korkma gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Bu gücün oluşumu bireyden bireye, gruptan gruba yada işletmeden işletmeye hatta toplumdan topluma dahi farklılık gösterebilir. Yöneticiler yada firmalar, çalışanlarını seçerken bu farklılığı da dikkate almak zorundadırlar.

İnsanları ihtiyaçlarıyla, istekleriyle, korkularıyla, değerleriyle, zayıflıklarıyla, güçlü yönleriyle, inanç ve tutumlarıyla, yetenekleriyle tanımak, onların davranışlarını bütün yönleriyle önceden tahmin ve kontrol etmek, yönlendirmek, kendi davranışlarımızı, tutumlarımızı bunlara göre düzenlemek, yakın çevremizi bu anlayışa göre oluşturmak; dengeli, başarılı, güçlü bir geleceğe ulaşmanın yolunu bulmak demektir. Daha geniş bir açıklamayla, insanların sergileyebilecekleri davranışları önceden kestirebilmek, onların inanç, tutum ve eğilimlerini araştırmak günümüzün karmaşık sosyal yaşamı için bir ihtiyaç ve zorunluluktur. Günümüzün gelişmiş endüstri toplumlarında bu uğraş bir bilim dalı (insan mühendisliği) hâline gelmiştir.

İnsanlar toplum içinde yaşamaktadır ve toplumla kaçınılmaz ilişkileri vardır; bu ilişkilerin sağlıklı olması için her insanın, diğerlerini tarafsız olarak tanınması gerekmektedir. Tarafsızlık iş hayatının da vazgeçilmez kurallarından biridir. Çalışma yaşamında, yöneticilerin çalışanları işe alması yada iş ortamında tarafsız bir şekilde değerlendirmesi ve tanınması, iş başarımı ve verimlilik açısından büyük önem arz eder.

Bir işletme yada kurum ve kuruluş, insanların davranışlarının temelini oluşturan toplumun inanç, tutum, ihtiyaç ve isteklerini önceden bilirse, hedeflerini gerçekleştirecek stratejileri kolay hazırlayabilir. Örneğin, bir işletme; toplumun ürettiği ürününe karşı tutumunu öğrenebilirse, ürünün fiyatını, ambalajını ve pazarlama yöntemini bu bilgiye dayandırarak yüksek kazanç sağlayacak biçimde düzenleyebilir.

2. YÖNETSEL AÇIDAN İNSANIN KİŞİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Davranış bilimleri uzmanları insanı ve onun davranışlarını konu olarak alırlar ve insanı farklı yönlerden tanımlar ve açıklarlar. Davranış bilimleri uzmanlarının insan hakkında elde ettiği bilgiler, insan davranışlarını anlamayı, yorumlamayı, açıklamayı ve onun hangi şartlarda nasıl davranacağını değerlendirmeyi amaçlar.

İnsan davranışlarının temelinde psikolojik, sosyolojik, biyolojik ve fizyolojik faktörler vardır. Gözlenip incelenebilen insan davranışı, aynı şekilde olmasa bile, bu temel faktörlerin hepsinin yada bazılarının etkisiyle gerçekleşebilmektedir.

2.1. İnsanın Canlı Bir Organizma Olarak Değerlendirilmesi

İnsana sosyalleşmiş bir kişi olarak bakıldığında, üç temel özelliği dikkat çeker (Özgüven, 1998: 2):

- (1) Biyolojik ve fizyolojik özellikleri olan bir canlı,
- (2) Canlı varlıklar içinde, kendi türüne ait belirgin özellikleri olan bir kişi,
- (3) Değişik kültürler içinde yetişmiş ve belirli değerlere sahip bir birey.

Bu üç temel özellik nedeniyle insan diğer canlılardan farklı olarak değerlendirilmektedir. Yönetmel açıdan, insanın biyolojik, fizyolojik ve kültürel nitelikleri dikkate alınıp ona göre çalışma stratejileri belirlenirse, işletmelerin başarı, verimlilik ve moral yönleri oldukça yüksek olur.

2.2. Yönetilen İnsanın Bireysel Niteliklerini Tanımlamak ve Değerlendirmek

İnsanları psikolojik açıdan tanımanın temel amacı, değişik özelliklerinin farkına varmak, onları bu özellikleri ile tanımlamak ve yaşadıkları sosyal ortamda nasıl davranacaklarını değerlendirmektir. Ancak bu değerlendirme öyle kolay bir iş değildir. İnsan basit görünmesine rağmen sergilediği davranışlar ve onların nedenleri oldukça karmaşıktır.

Her yöneticinin şu düşünce ile hareket etmesi işletmeler açısından yararlar sağlar: **Her insanın sosyo-kültürel, psikolojik, biyolojik ve fizyolojik**

farklılıkları mevcuttur. Bunlardan bazılarını şu ana başlıklar şeklinde sıralamak mümkündür:

2.2.1 İnsanlar Farklı Bir Konuşma Yapısına Sahiptir

Dil, insanların duygularını, düşüncelerini, fikirlerini birbirlerine aktarmanın temel aracıdır. Başka bir ifade ile, insanların düşündüklerini ve duyduklarını birbirlerine iletmek için geliştirdikleri, sözcük ve işaretlerden oluşan bir iletişim ve etkileşim aracıdır. Sesler, işaretler ve yazıdan meydana gelen dili öğrenme gücü, insanın benzer canlılar arasında farklılaşmasını ve gelişmesini sağlamıştır. Dil; kültürün maddî ve manevî öğelerini nesilden nesle geçmesini, farklı düşünüşlerin etkileşimini, düşünmenin gelişmesini ve çoğulcu düşünmeyi sağlamıştır (Özgüven, 1998: 5).

İnsanlar farklı gruplar içinde doğup büyüdüğü için aynı dili konuşmalarına rağmen iletişim kurmaları bu grupların kültürel yapılarına bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Örneğin, Karadeniz yada Güney Doğu Anadolu Bölgesinden gelen insanların konuşmalarında yörelerinden dolayı farklılıklar görülebilir. İşletme yönetiminin bu durumu dikkate alması gerekir. Bazen kişi farklı konuşmasından dolayı alay konusu olabilir. Bu durum onun verimliliğini, moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. İşe başlamadan önce çalışanlar bu konuda eğitilebilir.

2.2.2 İnsanlar Farklı Algılama ve Değerlendirme Yapısına Sahiptir

Algılama, insan bilincinin temel öğelerinden biridir. Algılama, insan davranışlarının oluşumunu sağlayan bilişsel bir süreçtir. Algılama, duyu organlarıyla beyin arasındaki koordineli faaliyetleri kapsamaktadır. Algılama, insanların çevrelerindeki nesneleri ve oluşan olayları anlamalarına, anlamlandırmalarına ve değerlendirmeler yapmalarına imkân tanıyan temel bir zihinsel süreçtir.

İnsanlar içinde yaşadıkları kültürel yapıya göre bir algılama zemini oluştururlar ve bu zeminin etkisiyle çevrelerine tepkide bulunurlar. İşletme yöneticileri, işe aldıkları iş görenlerde işletmenin amaç ve hedefleri

doğrultusunda bir algılama zeminini oluşturmalarıdır. Bu ancak, ön eğitim ve hizmet içi eğitimlerle mümkün olabilir. Eğer iş görenlerin ve yöneticilerin algılama zeminleri ile işletmenin amaç ve hedefleri arasında bir çelişki mevcutsa, işletme içi bazı olumsuzlukların görülme ihtimali oldukça yüksektir.

Algılama zemini oluşturulduktan sonra yönetici ve iş görenler, işletmenin üretim sürecine uygun değerlendirmeleri kolaylıkla yapabilirler ve sonuçta işletmeler yüksek bir beşeri kapital sayesinde verimliliklerini artırabilir ve sorunlarını en aza indirebilirler.

2.2.3 Her İnsan Farklı Kültürel Çevrelerin Ürünüdür

İşletmeler içinde insan unsuru önem kazanmaya başlayınca, bilim adamları insanların davranışlarının sebeplerini aramaya başladılar. İnsanların davranış biçimleri ve inanç sistemleri onların kültürel yapıları olarak kabul edildi. İşletmelerin hepsi iş görenlerin çalışma ve işlerin yürütülmesine etki eden kültürel bir yapıya sahiptirler (Albers, 1972: 216).

İnsanlar gelişimlerini her zaman kültürel bir ortamda gerçekleştirirler. Eskiden birçok bilim adamı kültürün insan gelişimindeki etkisini pek dikkate almazdı. Ama günümüzde bu konu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Uluslar arası işletmelerin çoğalması bilim adamlarının kültürel farklılığa olan ilgisini artırmıştır. Kültürel farklılığın kişilik oluşumunda etkili olduğu gerçeği ve bunun da işletme yapısını etkilediğini yapılan araştırmalar doğrulamıştır.

İnsan gelişiminin kültürler arası incelenmesinde belirli bir kültürel yapıyı dikkate alan antropolojik yaklaşıma olan ilgi oldukça yüksek olmuştur (Kağıtçıbaşı, 2000: 31-32). Ancak yapılan araştırmalar, her toplumun insanların 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.

İnsanın şekillenmesinde önemli rol oynayan kültür, bir toplumun yaşam tarzı, dili ve benzeri araçlarla nesilden nesile aktarılan az çok şekillenmiş ve

öğrenilmiş davranış kalıplarının bir bütünüdür (Barnouw, 1969: 69). Kültür konusunda yapılan tanımlar içinde en çok benimsenen Taylor'un tanımıdır Taylor'a göre kültür; bilgi, sanat, ahlak, inanç, hukuk, örf-adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden meydana gelmiş karmaşık bir bütündür (Dönmezer, 1984: 116). Bu tanımlardan hareketle kültürü kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Kültür, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirdikleri maddî (ev, araba, uçak, kaşık, bıçak, elbise vs.) ve manevî (örf, adet, gelenek, görenek, ahlakî değer yargıları, inançlar, müzik vs.) her şeydir.

İnsanların verimli yada verimsiz, otoriter yada demokratik bir yapıya sahip olup olmamasında, toplumun normlarını benimseyip benimsememesinde ve diğer insanlarla ilişki kurmalarında kültürel yapının etkisi oldukça fazladır. Bu etkilenmenin önemini fark eden işletme yöneticileri günümüzde artık örgüt kültürü ve oluşumu üzerinde daha ciddî bir şekilde durmaktadır. İş görenlerin işletmelerin kültürel yapılarına uygun davranışlar sergilemeleri, istenilen düzeyde sonuç alınmasını kolaylaştırmaktadır.

Kültür, insanlar tarafından meydana getirilir. Bu nedenle grupsal, bölgesel ve toplumsal farklılıklar gösterir. Bu farklılıklara bağlı olarak her insan bir kültürün ürünüdür ve bu kültürün özelliklerinden etkilenir. İnsan dünyaya geldiğinde dil, konuşma, duygular, düşünceler, şarkılar, türküler, bilmeceler, değerler ve yaşam biçimi ile kendisini belirli bir kültürel çevrenin içinde bulur ve bu ortamda kişiliği oluşur. Kültür farklılığına bağlı olarak, insanların kişiliklerinde de farklılıklar oluşmaktadır. (Çünkü her insan içinde yaşadığı toplumun eğitim sistemine, dinî inancına, sanatına ve ahlakî değer yargılarına göre davranışlar sergilemektedir.) Yöneticilerin bu farklılığı dikkate almaları, yönetim ve verimlilik açısından çok önemlidir. Ancak aynı kültürel yapının sağlamış olduğu benzerlikler de söz konusudur. Aynı kültürel ortamın insanları benzer inançlara, zevklere, değerler ve inançlar sistemine sahiptirler, birçok soyut yada somut şeylere karşı benzer alışkanlıklar, ülküler ve tavırlar geliştirirler. Bu nedenle, insanların yetiştirildikleri kültürün özellikleri bilinirse, belirli durumlarda onların olası davranışlarının ne olacağı hakkında değerlendirmeler yapmak da mümkün

olabilir. Bu durum, işletmelerde yer alacak yönetici ve iş görenleri tanıma açısından büyük önem taşımaktadır.

3. KİŞİSEL FARKLILIKLAR, NEDENLERİ VE YÖNETSEL AÇIDAN ÖNEMİ

3.1. Kişisel Farklılıklar ve Nedenleri

İnsanlar, kalıtsal yada çevreden kazandıkları özellikler itibarıyla birbirlerinden farklıdır. Bu farklılık insanları harekete sevk eden güdülerin farklı oluşundan da kaynaklanmaktadır. Bazen insanlar aynı hedefe yönelmelerine rağmen değişik güdülerin etkisiyle farklı yol ve yöntemler kullanabilmektedirler. Örneğin, aynı okulda okumalarına ve aynı dershaneye gitmelerine rağmen iki gencin farklı yöntemler kullanarak tıp fakültesini kazanması gibi.

İnsanlar arasında sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesi bakımından da farklılıklar vardır. Çünkü her insanın hırsı, ihtiyaçlarını giderme şiddeti, istek ve arzusu birbirinden farklıdır. Bu farklılık onların psikolojik yapıları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

İnsanlar arasındaki farklılıklar nedeniyle işletme, kurum ve kuruluşların yöneticilerinin genel politika ve stratejilerin yanında, kişisel politika ve stratejiler de oluşturarak bunları izlemeleri günümüzde artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Kişisel politika ve stratejiler, insanların farklı potansiyel güçlere sahip olduklarından hareketle, onları çalışma yaşamında özendirmek için farklı yollar izlemeleri gerektiğini vurgular. Yönetim kademesindekileri en çok zorlayan, çalışanların farklı kişilik yapılarına sahip olmalarıdır. Eğer bu farklılıklar olmasaydı insanları yönetmek çok kolay olurdu.

Çalışanlar arasında farklılıkların olduğu temel alanlardan bazıları şunlardır (Dubrin, 1994: 48-49):

Verimli Olma Açısından Farklılıklar: Kişisel farklılıklar insanların verimliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Yapılan iş karmaşıktıkça kişisel farklılıkların önemi artmaktadır. Eğer kişi yeterli potansiyel güce sahipse, işinde

verimli olur. Aksi takdirde, verimli olması zor olur.

Beceri ve Yetenek Bakımından Farklılıklar: İstek, arzu, kendine güven ve güçlü bedensel yapı, işin yapılması için yeterli değildir. Yapılan işin gerektirdiği bazı beceri ve yeteneklere de sahip olmak gerekmektedir. Yetenekli olma işteki performansı olumlu yönde etkileyen önemli bir özelliktir.

İşe Verilen Önem Açısından Farklılıklar: Her insan işine aynı derecede önem vermeyebilir. Bazıları herhangi bir zihinsel faaliyeti gerektirmeyen işlerden hoşlanırken (işe kendinden bir şeyler katmak insanı oldukça tatmin eder), bazıları da hoşlanmayabilir.

Yönetim Tarzı Bakımından Farklılıklar: Çalışanlardan bazıları kendilerini yakından izleyen otoriter yöneticilerden hoşlanırken, bazıları ise yakın takipten rahatsız olur ve bu nedenle performanslarında düşmeler olur.

Uyum ve İlişki Kurma Açısından Farklılıklar: Çalışanlardan bazıları tek başına çalışarak hem yaptıkları işten zevk almakta hem de daha başarılı olabilmektedir. Bazıları ise diğer çalışanlarla ilişki içinde hareket ederek başarılı olabilmektedir. Çalışanların verimli olmaları da buna göre değişmektedir.

İş Yerine Bağlılık Açısından Farklılıklar: Çalışanlardan bazıları iş yeri sanki kendilerininmiş gibi çalışırken, bazıları da işletmenin aleyhine olan faaliyetlerden kendine pay çıkarmaya çalışır.

Kişisel farklılıkların temel nedenleri konusunda özet olarak şunları söyleyebiliriz: Potansiyel olarak, insanların farklılıkları hem kalıtsal, hem de çevresel faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. İnsanlar, temel özelliklerinin birçoğunu doğuştan getirir; ama, içinde yaşadığı sosyal yapı ve kültürel özellikler bunlara yön verir.

3.2. Yönetimde Kişisel Farklılıkları Dikkate Almanın Önemi

İnsanların kişilikleri, kalıtsal yapılarına ve içinde yaşadıkları çevrenin niteliklerine bağlı olarak şekillenir ve sonuçta bireysel davranış farklılıkları ortaya çıkar. İnsanlar, dostça-düşmanca, iyimser-kötümser, zekâca yüksek-düşük,

saldırgan-çekingen, uyumlu-uyumsuz, içe-dışa dönük olması gibi kişilik yapılarına sahip olabilmektedirler. Bu kişilik oluşumunda insanların kalıtsal ve çevresel yapılarının etkisi vardır. İnsanların sahip oldukları potansiyel gücün nedenlerine ilişkin iki temel görüş vardır. Bunlar şunlardır:

3.2.1 İnsanların Potansiyel Olarak Eşit Yaratıldıkları Görüşü

İnsanların eşit yaratıldığı görüşünü savunanlara göre, her insanın sınırsız ölçüde geliştirilebilecek potansiyeli mevcuttur. İnsanlar arasındaki farklılıklar, onlarda mevcut olan potansiyelin gelişebilmesi için gerekli imkânların sağlanamamış olmasından ileri gelmektedir. İnsanlara sağlanan imkânlar, bütün insanlar için hiçbir zaman aynı seviyede olamamıştır (Özgüven, 1998: 10). Ancak önemli olan, insanların eşit oluşlarını bir ideal olarak kabul edip bu düşünceye göre mümkün olduğunca herkese eşit imkanlar sağlamaya çalışmaktır. Eğitim - öğretim açısından herkese eşit imkânların sağlanması görüşü bu düşünceye dayanmaktadır.

3.2.2 İnsanların Tüm Özelliklerini Kalıtsal Yol ile Kazandığı Görüşü

Bu görüşü savunanlara göre insanlar doğuştan farklı kalıtsal özelliklerle donatılmıştır. Bu nedenle doğuştan getirilen kalıtsal özelliklerin çevresel faktörlerle değiştirilmesi oldukça zordur. Bu görüş eskiden beri birçok bilim adamının üzerinde durduğu yada tartıştığı bir konudur. Başka bir deyişle, görüş yeni değildir. Doğuştan getirilen kalıtsal potansiyel güç, günümüzün gelişmiş toplumlarının eğitim sistemlerinin temelinde yer almaktadır. Aslında bu noktayı göz ardı etmek mümkün değildir. Örneğin, İngiltere’de ilköğretimin hedef edindiği temel beceriler herkese açıktır. Orta ve özellikle yüksek öğretim kademesine ancak üstün yetenekli insanlar seçilmektedir. İngiltere’de bütün insanların eğitilebileceği görüşü pek geçerli değildir (Özgüven, 1998: 11).

3.2.3 İnsanların Farklı yada Eşit Yaratıldıkları Görüşlerinin Değerlendirilmesi

İnsanlar, fiziksel görünüşleri, tutumları ve davranışları bakımından farklıdırlar. İnsanların hareket, fikir ve duygular bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli etken sosyal yaşamda gerçekleştirdikleri olaylardır.

İnsanların birbirlerinden farklı olmalarının birçok nedeni vardır. Eğer yalnızca aynı kültürel özelliklere sahip, aynı ailede yetişmiş ve aynı gruplarla çalışmış insanların davranışları aynı olsaydı, bu farklılıkların tek sebebini değişik çevresel şartlara bağlamak mümkün olabilirdi. Ancak insanlara bir benlik ve kimlik kazandıran özelliklerin hem doğuştan hem de eğitimle elde edildiği yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır (Güney, 2000: 251).

İnsanların eşit yada farklı yaratıldıkları görüşlerinin doğru ve yanlış yönleri mevcut olduğundan birinin diğerine üstünlüğü bilim adamları tarafından tam olarak doğrulanmamıştır. Eğitim açısından her ikisinin de geçerliliği söz konusudur.

İnsanların sahip oldukları temel özelliklerin kazanılmasında hem kalıtımın hem de çevrenin etkisi vardır. Günümüzde bilim adamlarının üzerinde birleştikleri temel konu şudur: İnsanların sahip oldukları temel özelliklerini istenilen düzeyde geliştirebilmeleri için imkânlar sağlandığında herkes başarılı olabilir. Çünkü dünyanın her toplumunda aslında bütün insanlar hukuksal ve toplumsal imkanların kullanılması açısından eşittir. Ancak insanlar, zekâ, kavrama, mizaç, yetenek, ilgi, düşünce, duyguların ifade edilmesi, tutum oluşturma ve davranışlar sergileme bakımından birbirlerinden farklıdır.

4. İNSANLARIN ÖLÇÜLEBİLEN NİTELİKLERİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Geliştirilen psikoteknik testlerle, bireyleri birçok yönden inceleyip değerlendirmek mümkündür. Örneğin, insanların zekâ kapasitelerini, zihinsel yeteneklerini (zihinsel esneklik testleri, öğrenme kabiliyetini ölçen testler, uyum testleri, hafıza testleri, yaratıcılık testleri), dikkat testleri, yazma-çizme yeteneğini ölçen testler, mekanik yetenek testleri, kişilik eğilim testleri gibi testlerle insanların bazı özellikleri ölçülebilir (Erdoğan, 1991: 62-63).

Geliştirilen teknik ve testler sayesinde insanların ölçülebilen niteliklerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Özgüven, 1998: 12-13):

İnsanların Ölçülebilen Bedensel Özellikleri: İnsanların bedensel

özellikler bakımından farklı oldukları çok açıktır. İnsanların en kolay görünen ve ölçülebilen özellikleri bedensel nitelikleridir. Beden ölçüleri (ayak, boy, ağırlık, göğüs, kalça vs.) gibi özellikler doğrudan ölçülebilmektedir.

İnsanların Ölçülebilen Fizyolojik Özellikleri: İnsanların içindeki çeşitli organların, sindirim ve sinir sistemlerinin çalışması ve fonksiyonları ölçülebilmektedir. Vücuttaki kalsiyum, şeker ve asit miktarı, hemoglobin, oksijen alıp verme kapasitesi, nabız gibi kişiye ait özellikler çeşitli araçlarla ölçülüp gözlenebilmektedir.

İnsanların Ölçülebilen Motor Yetenekleri: İnsan vücudunun yada belirli bir organın çevreden veya içten gelen bir uyarıcıya karşı gösterdiği tepkinin hızını, insanlara ait reaksiyon zamanlarını ve ışığa karşı tepkilerini de ölçmek mümkündür.

İnsanların Ölçülebilen Duyusal ve Algısal Özellikleri: İnsanların görme, işitme, tatma duyularına ait özellikleri, karmaşık şekil, çizgi, desen, renk ve seslerin algı ve izlenimlerinin ne derecede hatırlanabildiği de ölçülebilmektedir.

İnsanların Ölçülebilen Zihinsel Yetenekleri: İnsanların zihinsel kapasitesi, yetenekleri, algılama tarzları, problem çözme, hafıza, yargı ve muhakeme boyutları, geliştirilen psikolojik testlerle ölçülebilmektedir.

İnsanların Ölçülebilen Bilgi ve Becerileri: İnsanların çeşitli yol ve yöntemlerle öğrendikleri bilgi ve becerilerini, başarı ve performans testleri ile ölçmek mümkündür.

İnsanların Ölçülebilen Özel Yetenekleri: Kişilere ilişkin müzik, resim, motor koordinasyonu ve diğer artistik yetenekler kısmen de olsa ölçülebilmektedir.

İnsanların Ölçülebilen İlgisi, Tutumu, Değeri, İnanç ve Fikirleri: İnsanların çeşitli yollarla geliştirdikleri yada öğrendikleri ilgi, tutum, değer, inanç ve fikirlerini de çeşitli ölçme araçları ile sayısal olarak ölçmek imkanlar

dahilindedir. İnsanlar arasında bu özellikler bakımından çok büyük farklılıklar vardır. Çünkü her insan farklı kültürel ortamlarda yetişmektedir. Bu nedenle içinde yetiştikleri kültürün özelliklerine göre farklı ilgi, tutum, değer, inanç ve fikirlere sahip olabilmektedirler.

İnsanların Ölçülebilen Kişilik Özellikleri: İnsanların kendilerine özgü bir çok kişilik özelliklerini, geliştirilen çeşitli kişilik testleri, envanterleri ve projektif yöntemlerle ölçmek mümkündür. İnsanlar arasında kişilik özellikleri bakımından oldukça büyük farklar mevcuttur. Yapılan çalışma ve incelemeler bunu doğrulamıştır.

Ölçme alanındaki gelişmeler insanın bütün niteliklerini ölçebilecek kadar yeterli değilse bile, insanlar arasındaki potansiyel farkların belirlenmesi açısından oldukça yararlı sonuçlar vermiştir. İnsanlar arasında farklar olduğu görüşü kabul edilince, bu farkların ölçülmesi işletmeler açısından önem kazanmıştır. Çünkü insanların potansiyel güçlerinin bilinmesi ve buna göre işe yerleştirilmeleri, verimlilik ve iş tatmini açısından oldukça olumlu sonuçlar doğurur. İnsanların özelliklerinin ve potansiyel güçlerinin dışında yada uygun olmayan bir işe yerleştirilmesi hem bireysel iş tatmini ve verimlilik, hem de işletmenin iş disiplini açısından olumsuz sonuçlar doğurur. İnsanların potansiyel güçlerinin ölçülmesi her şeyden önce insana göre iş değil, işe göre insan seçimini gündeme getirmiş ve çok yararlı sonuçlar alınmıştır.

Ayrıca insanların farklı yönlerine ilişkin detaylı bilgilerin toplanması; onların özel durumlarına, gelişmelerine ve işletmeler açısından insanları incelemenin amacına göre farklı şekillerde önem taşır. İnsanlar hakkında çeşitli ölçümler yoluyla toplanan bilgilerin, işin özelliğine ve bilgiyi kullanma amacına göre anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde birleştirilmesi; kişinin durumu, kapasitesi, gelişimi, sorunları, neyi yapıp yapamayacağı, hangi işte mutlu olup olmayacağı konusunda bize oldukça yararlı sonuçlar verir. Bu, insan psikolojisini tanıma bakımından da çok yararlıdır. İnsan psikolojisini tanımak için öncelikle şunların bilinmesi gereklidir:

- ☒ Aile, akraba, arkadaşlık ilişkileri,
- ☒ Kişinin içinde yetiştiği kültürel yapı,

- ☒ Kişinin gelişimi,
- ☒ Kişinin sağlık durumu,
- ☒ Eğitim ve Öğretim durumu,
- ☒ Eğitim ve Öğretimde başarı durumu,
- ☒ Genel ve Özel Yetenekleri,
- ☒ İlgi alanları,
- ☒ Boş zaman değerlendirme biçimi,
- ☒ Kişisel benlik gelişimi,
- ☒ Meslek benlik gelişimi,
- ☒ Duygusal zeka kapasitesi,
- ☒ Zeka kapasitesi,
- ☒ Çevreye uyumu,
- ☒ Kişilik özellikleri,
- ☒ Kişinin iş tecrübesi,
- ☒ Kişisel vizyonu,
- ☒ Kişinin geleceğe yönelik beklenti ve plânları.

5. YÖNETSELAÇIDAN KİŞİLİK VE BENLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. Yönetmel Açısından Kişilik Kavramı, Önemi ve Tanımı

Çevreden gelen uyarıcılara gösterilen tepkiler, olayları algılama ve yorumlama biçimi, bir şeyden hoşlanma yada hoşlanmama bakımından insanlar arasında bireysel farklılıklar vardır. Bütün bu farklılıklar kişiliği ifade etmektedir.

Kişilik, bireyin davranış ve düşünme biçimlerinin, ilgilerinin, ruhsal durumlarının, yeteneklerinin organize olması ve bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Genel anlamda ifade etme yada kullanılış biçimine göre kişilik (personality) kavramı, kişinin toplumda oynadığı rol üzerinde yoğunlaşır (Luthans, 1985: 97). Kişilik kavramının iki önemli yönü vardır: Birinci yönü, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanması; ikinci yönü, kişiliğin genelleyici bir özelliğinin olmasıdır. Kişiliğin bu iki yönü, insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ile ilgili çalışmalarında önemli ölçülerde görülür. Bu nedenle davranışsal açıdan kişilik söz konusu olduğunda, belirli bir bireyin

psikolojik özelliklerinin hepsi akla gelir (Erdoğan, 1997: 236).

İnsanı tanıma konusunda yapılan çalışmalar, her zaman bilim adamlarının hoşuna gitmiştir. Ancak insanı tanımak o kadar kolay bir iş değildir. Çünkü toplumsal yaşamda birden fazla değişken insanın kişiliğinin oluşmasında etkilidir. Bu değişkenleri tek tek kontrol edip incelemek hem uzun zaman almakta, hem de her an yeni değişkenler devreye girmektedir. Sosyal normlar vasıtasıyla insanlar ortak bir şekilde davranmaya zorlanmalarına rağmen, insandan insana algılama, düşünme, davranma ve olaylara yaklaşım farklılıklarının oluşması ortadan kaldırılamamaktadır. Çünkü insanın doğuştan kazandığı bazı kalıtsal özelliklerin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir.

Günümüzün profesyonel yöneticileri, birlikte çalıştıkları insanları, onların sosyo-kültürel özelliklerini ve bu özelliklerin gelişme ve değişmelerini bilmeleri gerektiğini artık kabul etmişlerdir. Kişileri tanımanın en etkili yolu, onları içinde bulundukları sosyal ortamda bir değişken gibi görüp onları etkileyen diğer faktörlerle ilişkilerini incelemektir. İnsanın kişiliğinin incelenmesinde iki önemli değişken grubu üzerinde durulmaktadır: Birinci grup değişkenler, insanın dışında yer alan sosyal, doğal ve teknik sistemler; ikinci grup değişkenler ise, insanın kendisi, psikolojik ve fizyolojik yapısıdır. İnsanların dış çevresini oluşturan faktörlerin hepsi belirli bir zaman dilimi ve belirli bir davranış düzlemi içerisinde ve benzer özellikler taşımaktadır. Bu benzerliklere rağmen belirli bir sosyal çevrede ve davranış düzleminde yer alan insanların tek tip bir çevreden gelen uyarıcılardan etkilenmeleri ve bu çevrenin uyarıcılarına karşı aynı tepkileri göstermeleri mümkün olmamaktadır. Bunlardan dolayı, insanların davranışlarını önceden tahmin etmek ve onların kişiliklerini kesin bir şekilde tanımak zordur. Zor olmasının nedeni, insanların farklı kişilik zeminlerine sahip olmalarıdır. Bu farklı zemin nedeniyle insanlar diğer insanlardan, olaylardan, düşüncelerden, doğal çevreden, nesnelerden vb. şeylerden farklı şekillerde etkilenmekte yada onları farklı şekilde etkilemektedirler. Bütün bu nedenlerden dolayı; yönetim ve işlerin yapılması açısından grup içi ilişkiler incelenirken, insanların kişisel özellikleri ve farklılıkları önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dolayısıyla kişilik, bütün bireysel ve örgütsel ilişkilerin incelenmesinde ve analizinde önemli bir konudur.

İş yada günlük yaşamda, birinden söz ederken çoğunlukla, “kişilik sahibi”, “güvenilir kişiliği var”, “kişiliği zayıf”, “kişiliği silik,” “kişiliksiz” gibi kelimeleri kullanır ve buna bağlı olarak da açıklamalar ve tanımlar yaparız. Gündelik dilde, kişilik bazen; mizaç (huy), karakter ve yetenek ile aynı anlamda kullanılmaktadır ki bu yanlıştır. Sosyal yaşamda bir kişiden söz ederken genellikle, bireylerin şu özellikleri dile getirilmektedir (Güney, 2000: 253) :

- ☒ DÜRÜSTLÜĞÜ,
- ☒ ÇEKİNGENLİĞİ,
- ☒ KAVGACILIGI,
- ☒ İNATCILIĞI,
- ☒ SİNİRLİLİĞİ,
- ☒ ÇALIŞKANLIĞI,
- ☒ EKONOMİKLİĞİ,
- ☒ SEVİMLİLİĞİ vs.

İnsanlar arasındaki farklılıkları vurgulamak için kullanılan kişilik terimi, birçok şekilde tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanımlar üzerinde bir fikir birliğine de varılamamıştır. Kişiliği genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür: Kişilik, insanlardaki zihinsel ve bedensel farklılıkların onların düşünce ve davranışlarına yansıyış biçimi yada geçmiş zamanın, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür.

5.1.1 Kişiliğin Oluşmasında Etkili Olan Faktörler

Sosyal bir varlık olan insan, toplumsal bir düzen içinde yaşamını sürdürür. Bu düzen içinde nasıl konuşacağına, davranacağına, düşüneceğine, seveceğine, sevineceğine, üzüleceğine, nasıl evleneceğine, nasıl çocuk yetiştireceğine, nasıl giyineceğine, neler üreteceğine etki eden faktörlerin hepsi kişiliğin oluşmasına etki eden faktörlerdir. İnsanların kişiliklerinin oluşmasına etki eden temel faktörleri şu ana başlıklar altında sıralayabiliriz :

- ☒ Kalıtımsal yapı faktörleri,
- ☒ Kültürel faktörler,
- ☒ Ailesel faktörler,
- ☒ Sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri,
- ☒ Kitle iletişim araçları,
- ☒ Yetişkinler grubu,
- ☒ Doğum sırası,

5.2. Kişiliğin Katmanları

Kişilik; sosyal, bedensel ve zihinsel olmak üzere üç temel katmandan oluşur. Kişilik tek tek bu katmanlarla tanımlanamaz, bunların birleşimi kişiliği oluşturmaktadır. Kişiliğin katmanlarının bilinmesi hem insanları tanıma ve yönetme, hem de onların verimli olmaları için uygun bir işe yerleştirmeleri açısından oldukça önemlidir. Kişiliğin temel özellikleri şunlardır: Karakter, mizaç, yetenek.

5.2.1 Yönetmel Açından Karakter Kavramı Tanımı, Gelişmesi ve Önemi

Kişilikle aynı anlamda en çok kullanılan kavram karakterdir. Kişilik, insanları diğerlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür. İnsanların fizikî görünüşleri, zekâ kapasiteleri, yetenekleri ve duyguları onların kişiliklerini oluşturan temel özellikleridir. Bunlar daha çok kalıtımsal bir yapının temelini oluşturmaktadır. Bir de kişiliğin içinde yaşanan toplumun ahlâkî yönünü yansıtan bir taraf vardır. İşte bu yön insanların karakterini oluşturmaktadır. Toplumsal davranış düzlemine göre hareket edildiğinde oluşan kişilik katmanı karakterdir. Dolayısıyla karakter doğuştan değil sonradan kazanılır. Davranış düzlemine göre oluşturulan standart hareket tarzlarına göre davranışlar sergilendiğinde, karakterli kabul ediliriz. Dürüstlük, cömertlik ve fedakarlık gibi kişilik özellikleri toplum tarafından iyi olarak yorumlandıkları için karakteristik özellikler olarak kabul edilir. Karakteri şu şekilde tanımlayabiliriz: İnsanların sosyal yaşamda sergiledikleri davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir. Bu tanımdan hareketle şunu söyleyebiliriz: Karakter, insanların sahip oldukları özelliklerle

toplumun ahlâkî değer yargılarına göre şekillenmektedir. Karakteri belirleyen temel unsurlar, toplumsal ve ahlâkî kurallardır. Her insanın karakteri vardır. Toplumsal davranış düzlemine yada ahlâkî değer yargılarına göre hareket etmeyenlerin bile bir karakteri vardır. Ancak toplumca kabul edilen bir karakter değildir. Psikologlara göre karakterin iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru - yanlış, olumlu - olumsuz yanları vardır. Gündelik yaşamda insanlar, iyi, güzel, doğru, olumlu davrandıklarında karakterli, tersine hareket ettiklerinde ise karaktersiz olarak nitelendirilirler.

Allport'a göre karakter, insanların toplumsal yaşamda geçerli olan değer yargılarını ve ahlâk kurallarını kullanma biçimini ifade eder (Köknel, 1986: 23). Karakter sosyal yaşamda geçerli olan ahlâkî kurallara göre şekil aldığına göre, toplumların sosyal yaşamlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Aile, akranlar grubu, okul, kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren karakter gelişmeye ve şekillenmeye başlar. Davranış bilimcilere göre insanlarda karakter üç yolla gelişir.

5.2.1.1 Ceza ve Ödül Verme Yolu ile Karakterin Gelişmesi

Aile içinde çocukların sergiledikleri olumlu davranışların ödüllendirmeleri ve istenmeyen davranışların cezalandırılması ile karakterin oluşması süreci başlar. Çocuklar yalnızca aile içinde değil, okul ve arkadaş grubunda da davranışları ile ödüllendirilir yada cezalandırılır; bu da onların karakterini geliştirir. Örneğin, çocuğun yakın çevresi tarafından çok sevilmesi, grup üyeliğine kabul edilmesi, oyuncak ve tatlı yiyecekler alınması, tatile gönderilmesi.... gibi durumlarda istenilen davranışlar daha sıklıkla tekrarlanır. Aksi durumlarda ise, çocuklar istenmeyen davranışları, cezalandırma nedeniyle tekrarlamazlar. Eğer yerli yersiz ceza yada ödüller verilirse çocukların karakterinde olumsuzluklar ortaya çıkar: Şımarma yada aşağılık kompleksine kapılma gibi.

İşletmelerde iyi bilinen ve kabul edilen tutum ve davranışların, iş görenler tarafından sergilenmesi neticesinde beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirmelerin yapılması, çalışanların istenilen davranışları sıkça

tekrarlamalarına yol açar. Şu nokta unutulmamalıdır ki, iş görenler çalışma yaşamında umdukları ve bekledikleri takdir ve ödül oranında dürüst, bağlı, saygılı ve terbiyeli davranırlar. Dolayısıyla yöneticiler ödüllendirme yöntemini ihmal etmemelidirler.

5.2.1.2 Mantıklı Değerlendirmeler Yapma Yolu ile Karakterin Gelişmesi

İnsanlar kendilerini tanımaya başlayınca toplumsal yaşam kurallarına göre değerlendirmeler yapmaya başlarlar. Neyin iyi, neyin kötü olduğunu ayırt etmeye başlamaları, onların karakterlerinin gelişim sürecinin başladığını gösterir. Örneğin, hâkkı olmadığı halde birinin malını almanın kötü olduğunu değerlendiren kişinin karakter gelişiminde mantıklı düşünme süreci etkilidir.

Davranış düzleminin sınırlarını belirleyen ahlâkî değerleri ve kuralları yorumlama ve bunlardan doğru olanlarını seçmeyi, mantıklı düşünme sağlamaktadır. Normal kapasitede olan her insan zihinsel değerlendirmeler yaparak, doğruyu - yanlış, güzeli - kötüyü, olumluyu ve olumsuzlu bulabilir. Kısaca, karakter taklit yolu ile değil, mantıklı ve yorumlayıcı düşünme sonucu gelişmektedir. İşletmelerde çalışanlar, işlerin daha iyi nasıl yapıldığını, işletmelerin kurallarına göre hareket etmenin doğru olduğunu zihinsel süreçler bağlamında ele aldığında, toplumsal bazda da geçerli olan sonuçlara varır ki, bu onun karakterinin gelişmesini sağlayabilir. Kısaca insanın mantığı, çalıştığı iş yerine uygun davranmayı her zaman ön plânda tutar. Aksi durumda işten atılabileceğini zihninde değerlendirir ve ona göre hareket eder.

5.2.1.3 Başka İnsanların Davranışlarını Benimseme ve Onları Örnek Alma Yolu ile Karakterin Gelişmesi

Çocukluk döneminde daha çok taklit yolu ile bazı davranışlar sergilenir; ancak, bunlardan hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu çocuk tam olarak değerlendiremez. Çocukluk döneminde en çok anne, baba, kardeşler ve yakın akrabaların örnek alınması söz konusudur. (Bu kişilerin, yazılı kurallar ve ahlâkî değer yargıları açısından iyi örnek teşkil etmeleri karakter için oldukça yararlıdır.) Çocukluk döneminde daha çok duygusal benimsemeler mevcuttur. Aile yaşamında erkek çocuklar babaları (yada amcaları ve dayıları) gibi hareket

etmek, onların dediklerini yapmak, kız çocukların da annelerine (yada teyze ve halalarına) benzemek, onlar tarafından beğenilme arzusu gibi amaçlar, karakterin gelişmesinde oldukça etkilidir. Aile içinde benimsenen doğru davranışlar daha sonra aile yaşamı dışında sergilenmeye başlanır. Ancak çocuklar sosyal hayatlarında her zaman doğru davranışları benimsemezler, bazen yanlış ve istenmeyen davranışları da benimserler.

Çalışma yaşamında insanlar, başka insanları yada yöneticilerinin davranışlarını benimseyebilir ve onlar gibi davranmayı arzulayabilir. Bu yolla da insanların karakteri gelişebilir.

İşletmeler açısından en önemli olan kişilik katmanı karakterdir. Çünkü karakterli olmak iş yaşamının vazgeçilmez şartıdır. Çalışma yaşamında insanların iş kurallarına göre hareket etmeleri ve doğru konuşup, doğru davranışları sergilemeleri yönetim kademesinin arzuladığı bir stratejidir. İnsanların karakterli olmaları diğer çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler yaratır. Çünkü çalışanların sözüne güvenilir olmaları, dürüst davranışları, hep iyiyi arzulamaları örgüt iklimi açısından olumlu sonuçlar doğurur.

Çalışanların örgüt kültürüne göre hareket etmeleri ve iş yaşamının kurallarına uygun davranışlar sergilemeleri karakterin gelişmesinde önemli rol oynar. İşletmelerde insanların birbirlerini etkilemeleri sonucunda da doğru davranışlar öğrenilir. Bu da karakterin gelişmesine olumlu yönde etki yapar.

5.2.2 Yönetmel Açından Mizaç (Huy) Kavramı, Tanımı ve Önemi

Mizaç, kişiliği oluşturan ikinci önemli katmandır. Ancak mizaç da karakter gibi kişiliğin tümünü değil ancak bir kısmını oluşturur. Mizacı tanıtan en önemli özellik, kalıtımsal olması ve süreklilik göstermesidir. İnsanların karakteri büyük ölçüde mizaca dayalıdır. Mizaç, insanlar arası farklılığı yaratan bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade etmektedir.

Mizaç, bireye ait, oldukça sınırlı ve kalıcı belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik olarak değişmesidir (Köknal, 1986: 24). Otonom sinir sisteminin özelliği ve iç salgı bezlerimizin az yada çok çalışması ile yakından ilişkili ve

kalıtım yolu ile kazanılan özelliklerin tümü mizacı oluşturur. Örneğin, çabuk kızmak, neşelenmek, öfkelenmek, soğukkanlılık gibi nitelikler mizacı ifade eder (Kozakçioğlu, Gördürür, 1995: 36). Bazı psikologlar; mizacın duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması gibi özelliklerle yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bu psikologlara göre, bazı insanlarda duygular yavaş uyanır, ama yoğun ve sürekli olur; bazılarında ise, çabuk uyanır, süreksiz olur ama derin duyulabilir. Bu özelliklerden hareketle psikologlar mizacın, bireyin duygusal denge durumunu ifade eden temel bir katman olduğunu açıklamışlardır (Deary, 1993: 299-311).

Mizacın insanların öğrenme, unutma, heyecanlanma, algılama, yargılama ve düşünme gibi kapasiteleri üzerinde önemli etkisi vardır. Hormonal yapının, ruh çöküntüsüne, huysuzluğa, çabuk duygulanmaya ve neşeli olmaya yol açtığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. İnsanın devamlı güler yüzlü olması, kendini sürekli yorgun hissetmesi, saldırgan olması, her şeye itiraz etmesi gibi özellikler onun mizacını ifade eder.

Kızmak, öfkelenmek, neşeli, sıkılgan ve saldırgan olmak gibi insandan insana değişen ve onların farklı olmalarına yol açan özelliklerin tümüne mizaç denir. İşletmelerin insanları işe alırken onların mizaçlarını da dikkate almaları gerekmektedir. Çünkü yapılan işe uygun mizaçta insan alınmazsa, hem kişi mutsuz olur hem de işletme bundan zarar görür. Örneğin, kızgın yada saldırgan mizaçlı bir kişiyi silâh üreten fabrikaya işçi olarak aldığınızda, kişi en küçük bir dış uyarıcı ile hemen harekete geçip hem kendisine hem de çevresine zarar verebilir. Melankolik mizaçlı birini işe aldığınızda ise, kişi sürekli bunalımlı bir ruh hâlinde olacağından ve kendisini tam olarak işine veremeyeceğinden, iş yaşamında verimli ve başarılı olamaz.

Yapılan bazı araştırmalara (yol analizi olarak adlandırılan korelasyonun kullanıldığı araştırmalar) göre, çocukluktaki kötü mizaç, yetersiz eğitime, yetersiz eğitim de düşük meslekî statüye yol açmaktadır (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, Nolen-Hoeksema, 1999: 452-453).

5.2.3 Yönetmel Açıdan Yetenek Kavramı, Tanımı ve Önemi

İnsanlar arasında kişilik açısından önemli farklılıklar yaratan üçüncü katman yetenektir. Normal olan her insan, belirli durumlarda ve şartlarda, bazı şeyleri öğrenebilir ve öğrendiklerini farklı davranışlarla sergileyebilir. Ancak toplumsal hayatta insanların sergiledikleri her davranış yeteneğin ifadesi değildir. Çünkü birçok davranış, her insan rahatlıkla yapabilir. Yetenek, kişiliğin şekillenmesinde önemli bir unsurdur. Örneğin, zeka kapasitesinin yüksekliği, kişinin çatışma ve olumsuz durumlardan kısa sürede çıkmasını ve çevreye uyumunu kolaylaştırır. Üstün zekâlı insanlar geleceği önceden değerlendirerek, mevcut ortamda giderilmesi gereken bazı ihtiyaçlarını gelecekteki daha önemli ve yararlı ihtiyaçları için erteleyebilir.

Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel kapasitesinin bütünüdür (Aytaç, 2000: 156). Yeteneği daha geniş bir şekilde şöyle tanımlamak mümkündür: Yetenek, insanının belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin toplamıdır. Yetenek, eğitime, tecrübeye, yaşa ve çalışmaya bağlı olarak geliştirilebilen potansiyel bir güçtür. İnsanların kapasiteleri ile yetenekleri arasında da bir ilişki mevcuttur. Kapasitenin içine insanın gelecekte kazanacaklarını da dahil etmek gerekir. İnsanlar kapasiteleri oranında yeteneklidir. Kişinin kapasitesi düşük ise, yeteneği de zayıftır. Kapasitesi düşük olan birisine kapasitesinden fazla olan şeyler verilmeye çalışılırsa başarı elde edilemez. (Erdoğan, 1999: 87-88).

Yetenek, insanların iş ve toplumsal yaşamda tanınmasına yardım ederek kişiliklerinin gelişmesini sağlar. İş ve sosyal hayatta, yetenekli olan insanlar her zaman takdir edilir ve sevilirler. Dâhil oldukları gruba hem kolay uyum sağlarlar hem de grup üyeleri tarafından zorlanmadan kabul edilirler. Yetenek, insanın kendine güvenini artıran bir özelliktir. İş ve sosyal yaşamda insanların başarılı olmasında yetenek, itici bir güce de sahiptir. Bu nedenle yetenekli insanlar ne kadar engellenirse engellensinler, bu itici güç sayesinde mutlaka yeteneklerini kullanacakları bir çıkış yolu bulurlar. Ayrıca yeteneklerine uygun olmayan bir grupta yada bir işte uzun süre kalmazlar ve her an o iş yada gruptan

uzaklaşmak isterler. İlk fırsatta işlerini değiştirirler. Günümüzde endüstri psikologlarının ilgilendikleri konulardan biri, insanların hangi işlerde daha başarılı ve mutlu olacaklarını belirlemektir. Bu konudaki bilgiler ise ancak insanların yeteneklerinin analiz edilmesi ve yeteneklerine uygun işlerin belirlenmesi ile mümkündür. İşletme yönetimi tarafından yapılan iş analizlerinde farklı özellik ve miktarlardaki yeteneklerin yanında işin gerektirdiği bazı özel yeteneklerinin de gerekli olduğu görülmüştür. Bu özel yeteneklere sahip olmayan insanlar, iş yaşamında pek mutlu olmazlar. Ayrıca işin üstesinden gelemedikleri için de sürekli işletmeyi yada yöneticileri eleştirirler.

5.3. Yönetmel Açıdan Benlik Kavramı, Tanımı, ve Önemi

İşletmelerde üzerinde önemle durulması gereken temel konulardan biri de benliktir. Çünkü insanın kendisini tanınması, kendisiyle barışık olması ve çevresini olumlu biçimde algılaması iş ve sosyal yaşamına pozitif bakmasını sağlamaktadır. Benlik kavramı, günlük yaşamda kişilikle eş anlamda kullanılmaktadır ki, bu yanlıştır. Benlikle kişilik iç içe olmasına rağmen kişilikten çok farklıdır. Toplum ve iş yaşamında insanların çoğu hem bireysel, hem de meslekî benliklerinin genellikle farkında değildir (veya benlikleri konusunda yeterli bilgileri yoktur, varsa da ya az yada yanlıştır). İnsanların çoğu kişiliklerinin dışarıya yansıyan ve diğer insanlar tarafından değerlendirilen yönlerini çok iyi bilmezler.

5.3.1 Benlik Kavramı ve Tanımı

Benlik, insanın kendi kişiliğine ilişkin kanılarının bütünü, insanın kendisini tanıma ve değerlendirme biçimidir. Kısaca benlik, kişiliğin öznel yanısıdır (Köknel, 1986: 79, Wortman, 1988: 364). Benlik, insanın iç dünyasını oluşturmaları nedeniyle kişilik gibi anlaşılması hem güç hem de karmaşıktır. İnsanın kendini tanıması için kendisine sorduğu soruları (örneğin, ben kimim, neyim, kapasitem ne, nerede yaşıyorum, ailemin maddî durumu nedir, kendimle barışık mıyım, insanlara kötülük yapma derecem ne, dedikodudan hoşlanıyor muyum, karşılıksız iyilik yapmadan yana mıyım, amaç ve hedeflerim var mı, iş yaşamında önce kendi çıkarlarımı mı düşünürüm vb. sorular) yine kendisinin objektif olarak cevaplaması sonucunda benliğinin farkına varabilir. Sorulan bu

sorular karşısında yapacağı olumlu yada olumsuz seçimlerinde, içinde yaşamını sürdüğü kültürel yapının ve ekonomik şartlarının etkisi çok fazladır. Eğer kişiler bu sorulara toplumsal kurallar, bireysel kapasite ve özellikler çerçevesinde objektif cevaplar verirlerse ve bunun da gereklerini yerine getirirlerse, istenilen düzeyde bir benlik gelişimi sağlamış olurlar.

Gelişmiş bir benliğe sahip olmak, hem sosyal yaşamda uyumlu hem de iş yaşamında verimli olmamızı sağlar. Çünkü benlik, içimizde bizi denetleyen, gözetleyen, yargılayan, değerlendiren ve bunların sonucunda nasıl davranmamız gerektiğini belirleyen içsel bir güçtür. İnsanın ruh dengesi için, tasarladığı benlik çerçevesi ile gerçek yaşantılar düzlemi arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması gerekir. Gerçekten insan tasarladığı benlik düşüncesine (yani ideal benliğe) ne kadar uygun hareket ederse, o ölçüde iş ve sosyal yaşamında huzurlu olur. İnsanın kendi değer yargıları ve ideallerine göre hareket ve mücadele etmesi hem ruhsal hem de toplumsal bakımdan kendine saygısı ve güveni artar. Bundan farklı davranan insanlarda bir takım kaygılar, huzursuzluklar ve aşağılık kompleksleri oluşur. Bu kaygılar, huzursuzluklar ve aşağılık kompleksleri içinde sağlıklı düşünemez ve hareket edemez. Kısaca, iş ve sosyal yaşama uyum sağlamada sıkıntılar yaşar.

İş ve sosyal yaşamda başkalarının bizi değerlendirmesi (burada objektif davranmak gerekmektedir) benliğimizin gelişmesinde etkili olan önemli bir faktördür. Çünkü her zaman doğru davrandığımızın farkında olmayabiliriz. Bazen çevremizdeki büyüklerimizin, yöneticilerimizin yada arkadaşlarımızın bizi ikaz etmesi neticesinde kendimizin farkına varabilmekteyiz. Yine toplumsal yaşamda çeşitli roller üstlenmek de bizi mutlu eder ve benliğimizin gelişmesini sağlar. İş ve toplum hayatındaki yerimizi ve sahip olduklarımızı başkalarıyla kıyaslamak da benliğimizi geliştirir. Çünkü insanlar, kıyaslama neticesinde amaç ve hedeflerini, hatta başarı durumlarını dahi değiştirebilmektedirler. Bunun sonucunda da mutlu olmaktadır.

5.4. İş Yaşamı Açısından Benliğin Fonksiyonları

Benliğin; iş yaşamı, ruhsal sağlık ve toplumsal yaşantı açısından son derece önemli olan bazı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlardan bazıları şunlardır (Güney, 2000: 287):

- ☒ İçgüdülerden ve dürtülerden kaynaklanan istek ve ihtiyaçları engellemek, denetlemek ve düzenlemek.
- ☒ Çevredeki nesne ve insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak.
- ☒ Kişisel gerçekleri tanımak, denemek, anlamak (örneğin, benim kişisel kapasitem ne, ne kadar sürede bir şeyi anlayabiliyorum, asabi miyim yoksa sakin miyim vb. gerçekler).
- ☒ Gerçeğe uyum sağlamak.
- ☒ Çevreden gelen etkileri sınırlamak, sıralamak ve zamanlamak.
- ☒ Yapılan hataları, doğruları, kötülükleri, iyilikleri vb. durumları algılamak, saklamak, hatırlamak, düşünmek, karıştırmak, çıkarımlar yapmak, yargıya varmak.
- ☒ Kavramları birleştirmek ve bütünleştirmek.
- ☒ İnsanın karşılaştığı engelleri aşabilecek içsel gücü oluşturmak.
- ☒ Geleceğe yönelik beklenti, hedef ve amaçlar belirlemek.
- ☒ Kişiliği kaygıdan kurtarıp rahatlatacak savunma mekanizmalarını kullanmak.

Benliğin bu temel fonksiyonları sayesinde insanlar, hem kişisel hem de meslekî benliklerinin gelişmesini sağlarlar. Meslekî benlikleri gelişmiş insanlar işletmeler için fazla sorun çıkarmazlar. Neyi, niçin ve ne sebeple yaptıklarının farkındadırlar ve sonuçta yaptıkları işlerin kendilerine ne kazanç getireceğini bilirler. Aksi takdirde ise, kişiler sürekli içinde bulundukları ortamı, yaptıkları işleri ve yöneticilerini eleştirirler. Kısaca fazla mutlu olmazlar. Geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerde çalışanlar genellikle bu özelliklere sahiptirler. Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde çalışanların hem kişisel hem de meslekî benlikleri gelişmiş durumdadır. Çünkü bu ülkelerde insanlar kendilerine

uygun işlerde çalışmaktadır.

İşletme yöneticilerinin önemle üzerinde durması gereken konulardan biri de iş görenlerinin benliklerini geliştirmeleridir. Bunun için davranış bilimleri uzmanlarından kesinlikle yardım almaları gerekmektedir.

Ayrıca, çalışanların benlik saygılarının gelişmesine yardım etmek de işletme açısından çok olumlu sonuçlar doğurur. Yani yöneticiler çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmalarını sağlayarak onların benlik saygılarının yükselmesine neden olurlar. Yüksek benlik saygısına sahip olan iş görenler işlerini severek yapar ve yaratıcılıklarını da işlerine yansıtarak verimliliklerini yükseltirler.

Yine her yöneticinin çalışanlarına karşı Carl Rogers'ın şartsız sevgi yöntemini uygulayarak çalışanların yaptıkları hataları bir daha tekrarlamamalarını sağlamaları gerekmektedir. Örneğin, bir iş gören hata yaptığı zaman hemen şu ifadeleri kullanmaları gerekmektedir: "Ahmet Bey, yaptığın davranış kötüydü, bu nedenle cezalandırılman gerekir, fakat sakın unutma ki, sen benim gözümde hataların ötesinde değerli bir varlıksın, seni seviyor ve sayıyorum." Bu ifade karşısında Ahmet Beyin aynı hatayı tekrarlama ihtimali oldukça düşük olur. Eğer kişi aynı hatayı tekrarlarsa, en ağır cezanın verilmesi gerekmektedir.