## Bireysel Farklılıklar

Prof. Dr. Hüner Şencan

İşletmelerde çalışan kişilerin her birinin diğerlerinden farklı olmasıdır. Farklılıklar fiziksel olarak, duygulanım biçimleri olarak, ilgiler, değerler, tepki gösterme biçimleri, zeka ve kişilik özellikleri açısındadır. Bu özelliklerin tamamını genel bir terimle tanımlarız: Kişilik.

Bireysel farklılıklar biyografik özellikler, yetenek özellikleri açısından değerlendirilebilir.

### Biyografik Farklılıklar

Biyografik özellikler açısından yaş, cinsiyet, kıdem, ırk, etnik köken ve eğitim geçmişi ön plana çıkar. Yetenek ve beceriler açısından ise fiziksel kabiliyetler ve entelektüel kabiliyetler gündeme gelir.

Bireysel özellikler ve kişilik iş hayatında insanların gösterdiği performansı doğrudan etkiler. İşgücü devri, devamsızlık, performans, iş tatmini, insanlarla ilişki kurma, takım çalışması doğrudan kişilik özeliklerinden etkilenir.

Yapılan araştırmalara göre kadınlar otoriteye boyun eğme konusunda daha uyumlu davranışlara sahiplerken erkekler başarı beklentilerini karşılamak için daha agresif tutumlara gösterirler.

### Kabiliyet Farklılıkları

Kabiliyet bir kişinin iş başında iken çeşitli görevleri başarıyla yerine getirme ve yapabilme gücünü ifade eder. Kabiliyetli kişiler diğerlerine göre daha etkili, sonuç alan ve daha hızlı mesafe kat edebilen kişilerdir. Kabiliyet; yetenek ve beceri olmak üzere iki alandan oluşur. Yetenek, öğrenme ve kavrama gücünü, beceri ise yapabilme gücünü ifade eder. Bazı kişiler “becerileriyle” kabiliyetlerini öne çıkarırlarken diğerleri yetenekleriyle ön plana çıkarlar. Yetenek soyut öğrenme gücünü, beceri somut yapabilme gücünü gösterir.

Kabiliyetler zihinsel ve fiziksel olmak üzere iki grupta incelenir. Fiziksel kabiliyetler alan yazında aşağıdaki başlıklar altında incelenir:

Hareket gücü, beden gücü, durağan güç, esneklik gücü, hareket esnekliği, vücut koordinasyonu, denge, dayanıklılık (stamina).

Zihinsel kabiliyetler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır ve bu kabiliyetlerin ortaya çıkardığı vektöriyel etki G faktörü olarak adlandırılır. G faktörü aynı zamanda kişinin “Genel Zekası”dır. Zihinsel yetenekler yedi grup altında sınıflandırılır: Sayısal yetenek, sözel kavrama, algılama hızı, bütünleştirici muhakeme, ayrıştırıcı muhakeme, düzlem görselleştirmesi, bellek.

Sayısal yetenek: Matematik işlemleri, hızlı ve doğru yapabilmeyle ilgilidir.

Sözel yetenek: kelimeler, düşünceler ve fikirler arasında ilgi ve bağlantı kurmayla ilgilidir.

Düzlem görselleştirmesi: üç boyutlu cisimler döndürüldüklerinde nasıl bir konuma geleceğini hayalde canlandırma yeteneğidir.

Bellek yeteneği: Hızlı ezberleme, daha uzun süre hafızada tutma ve hatırlama yeteneğiyle ilgilidir.

Sözel akıcılık: Hızlı düşünme, akıcı konuşma, teklemeden, kekelemeden konuşma ve kitle karşısında ikna edici bir şekilde konuşma gibi yetenek ve becerileri içerir.

## Kişilik

### Tanımı ve Özellikleri

Kişilik hayatın herhangi bir döneminde belli bir kişiyle ilgili olarak çekilen bir fotoğraf, bir algı veya değerlendirme değildir. Kişilik yaşam boyu gelişme, değişme ve ağır da olsa sürekli değişim süreci içinde olan özellikler setidir. Pek çok özellik bir araya gelerek belirli bir karakter, tip veya profil ortaya çıkarır.

Bireyin kişiliği doğumundan itibaren gelişmeye başlar genç yaşlarda daha hızlı bir oluşum göstererek temel formunu alır. Ergenlik yaşlarından itibaren kişilik olgunlaşmaya ve artık ince ayarlar üzerinde gelişmeler sergilemeye başlar. Bireyin, fiziksel ve psikolojik yapısı ile yaş dönemleri içinde geçirdiği deneyimler hep birlikte onun kişiliğinin gelişmesinde etkili olur.

Kişilik biyografik özelliklerden, kabiliyetlerden, çevreden ve ailesel özelliklerden etkilenir, fakat kişilik değerlendirmesi yapılırken renk tayfındaki kırmızı, yeşil, sarı, mavi renklere bakılmaz. Bu renk tekeri döndürüldüğünde bir bütün olarak ortaya koyduğu hakim renge göre kişilik değerlendirmesi yapılır. Kişilik parçaların oluşturduğu, fakat parçalardan bütünüyle farklı genel görünüm profilidir.

Kişiliği “kalıpsallaşmış davranışlar”, “yinelenen tepki biçimleri”, “algısal kalıplar” ve “davranış beklentileriyle” açıklarız. Kişi büyük bir ihtimalle o şekilde davranış gösterir, o şekilde tepki gösterir, o şekilde yaklaşır, o nedenle uzaklaşır.

Günlük yaşamda birilerinden içe dönük, dışa dönük, sıcak ve sempatik, soğuk ve uzak, kaba, nazik, maço, hanım evladı, sinirli, öfkeli, kararlı, asil, süfli gibi sıfatlarla söz ediyorsak onunla ilgili genel algımızı ortaya koyuyoruz demektir. O kişinin ne kadar içe dönük veya ne kadar sinirli olduğu hakkında aslında çok fazla fikrimiz yoktur. Fakat tekrarlanan birkaç davranış sonunda kişilik tanımlaması yapma ihtiyacı duyarız. Başkaları da benzer tanımlamaları yapmaya başladığı zaman kişiliğin belirginlik katsayısı artar.

### Kişiliği Etkileyen Faktörler

Kalıtım, çevre ve içinde bulunulan “durumlar” kişiliğin oluşumunu etkiler. Birey yaşadığı şartlara göre hepsinden veya bazı faktörlerden daha fazla etkilenebilir. Bir ilacın içindeki “müstahzarlar” gibi hangi elementin etkisi daha fazla ise bu etkinin kişiliğe yansıması daha fazla olabilir.

**Kalıtım**. Kendisini bedensel özellikler üzerinde daha fazla gösterir ve dolaylı olarak kişiliği etkiler. Kişinin uzun boylu, kısa boylu, güçlü, zayıf olması, yakışıklı, çirkin olması, siyah veya beyaz derili olması, enerjik veya durgun olması gibi faktörler kalıtsaldır ve genlerle ilgilidir.

**Çevre**. Başta bireyin içinde yetiştiği ailesi, okulu, arkadaş grubu, içinde yetiştiği ve büyüdüğü toplum onun sosyo-psikolojik açıdan sosyal rahimini oluşturur. Birey yaşı ilerledikçe küçük çevresel alandan çıkarak büyük ve geniş çevresel alana geçer. Bu geçiş süreçlerinde ailedeki disiplin uygulamaları, kurallar, ödül ve ceza verme biçimleri ve bunların haklılık derecesi, yoksunluklar veya zenginlikler, arkadaş gruplarında oynanan roller bireyin kişiliğini etkiler.

**Durum ve şartlar**. Bireyin yaşantılarını, deneyimlerini, karşı karşıya kaldığı durumları, yoksunluklarını, haksızlıkları, kendisine sağlanan avantajları tanımlar. Birkaç defa trafik kazası geçiren bir kişinin şoförlüğe ilgi duymaması, on koltuğa oturmaması, her zaman yürümeyi tercih etmesi, zor bir çocukluk dönemi geçiren (yoksulluk, hastalıklar, geçimini sağlama vb. gibi) kişinin hayatta aşırı ölçüde tedbirli olması durum ve şartların yarattığı davranışlardır.

### Kişilik Tipolojileri

Kişilik belirli özelliklerin toplamından meydana gelen bileşik bir profil ise bu profilin nasıl tanımlanacağı ve bilimsel olarak nasıl adlandırılacağı, nasıl sınıflandırılacağı bilim adamlarını en çok meşgul eden konu olmuştur.

Sıradan insanlar belli bir kişilik profilini tip olarak ortaya koyarken özelliklerin tümünü gözden geçirmezler. Hakim özelliği dikkate alarak onu bir kişilik tipi veya kişilik profili olarak takdim ederler.

Kişiliği tanımlayan özelliklerin sayısı 500’e kadar çıkabilmektedir. Bu kadar çok özelliğin her birini bir “kişilik tipi, bir kişilik profili” olarak yansıtmak anlamlı değildir. Bu nedenle araştırmacılar sayıları 500’ü bulan bu özelliklerden benzer olanları gruplandırarak temel kişilik faktörleri elde etmeye çalışmışlardır. Bu yönde yapılan çok sayıda araştırma vardır ve bu araştırmacıların ilgi alanlarına göre, ele aldıkları kuramsal temele, özellikleri iş hayatına, toplum hayatına ve psikolojik etkilerine göre değerlendirdiklerinden farklı kişilik sınıflandırmaları, farklı kişilik tipolojileri elde etmişlerdir. Bu kişilik tipolojilerini veya kişilik ölçeklerini “en iyisi” veya “daha iyisi” diye bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Uygun olan yer ve durumda hepsi iyi ve uygun olmayan yer ve durumda kullanılması halinde hepsi kötü olabilir.

Kişilik tipolojilerinden ve kişilik ölçeklerinden yararlanmak isteyen işletme yöneticileri, yüksek lisans ve doktora tezi hazırlamak isteyen öğrenciler veya kişiliğini daha iyi tanımak isteyen kişiler öncelikle geliştirilen ölçeğin hangi amaca yönelik olarak geliştirildiğini, hangi tür ölçümler için kullanıldığını, hedef kişilerin eğitim düzeylerini, ölçekteki madde sayısını, ölçeğin standardize edilip edilmediğini belirlemek ve ondan sonra tercihlerini yapmak durumundadırlar.

Meşhur kişilik tipolojileri ve ölçeklerinden bazıları şunlardır:

**16 Kişilik özelliği ölçeği**: Boyutları: rezerve, az zeki, duygularından etkilenen, bağımlı, ciddi, dakik, tedbirli, sert, güvenen, pratik, öz güveni yüksek, tutucu, grubuna bağlı, kontrolsüz, gevşek, serbest, zeki, istikrarlı, baskın, mutlu, çalışkan, hassas, kuşkucu, hayalci, kendine yeten, gergin.

**Myers-Briggs Ölçeği (MBTI)**. Dört temel özelliği dikkate alarak kişileri 16 kişilik sınıfı içinde değerlendirir. Geçerliliği konusunda ciddi kanıtlar bulunmadığı bildirilmiştir.

**Beş Temel Kişilik Özelliği**. Beş faktör altında kişiliği ölçüyor olması nedeniyle bu adla bilinir olmuştur. Dışa dönüklük, uyumluluk, çalışkanlık, yeniliklere açıklık, duygusal istikrarlılık.

Yukarıda sayılanların dışında diğer kişilik ölçeklerinin adlarından şu şekilde söz edebiliriz: Denetim odağı ölçeği (Locus of Control).

Makyavelizm ölçeği (Machiavellianism), Kişinin duygularından uzak olmasını, pratik güdülerle hareket etmesini, amaçların araçları meşru kılacağını düşünmesini ifade eder.

Öz saygınlık ölçeği, Kişinin kendisini sevmesini veya sevmemesini gösterir.

Risk alma ölçeği, Özellikle yöneticiler için önemli olan risk alma davranışı açısından kişinin sergilediği davranışları belirler. Yüksek risk alan yöneticiler az bilgi ile hızlı karar verirler, bu kişiler küçük veya büyük örgütlerde çalışırlar. Düşük risk alan yöneticiler ise, yavaş karar alırlar, daha fazla bilgi araştırırlar, istikrarlı ortamları severler.

Tip-A davranışı ölçeği. Rekabetçi, başarı yönelimli, kısa zamanda çok iş başarmak isteyen kişilik tipini yansıtır. Agresif, mücadeleci ve tepkiseldir.

### Kişilik Nasıl Ölçülür

İnsanların kişilikleri gözlem ve mülakat yapmak, projektif testler veya objektif kişilik ölçekleri kullanmak suretiyle ölçülür. Gözlem yönteminde kişi değişik zamanlarda, değişik ortamlarda ve değişik çevre şartlarında incelenir ve davranışlarında tekrarlanan ve kendisine özgü olan özellikler belirlenmeye çalışılır. Bunlar değerleri, kuralları, düşünce biçimleri, ilişki kurma yaklaşımı, inançları ve hareket biçimleridir. Mülakat yönteminde ise bireyi tanımak için önceden hazırlanmış sondaj soruları sorulur. Yaşamının değişik alanlarına, değer, inanç, ilişki kurma, davranış, itiraz durumları incelenerek bir yargıya varılmaya çalışılır. Projektif testler, kişinin bilinç altına araştıran ve oradan bir takım bilgiler elde etmeye çalışan bir yöntem uygular. Buradaki düşünce bireyin kişiliğinin gerçekte onun bilinç altında yattığı düşüncesidir. Bu yöntem "psikoanalitik kuramdan” kaynaklanır. Bu kapsamda Rorshach [Rô-şak] Mürekkep Lekesi Testi, Tematik Algılama Testi, Kelime Çağrışım Testi gibi araçlardan yararlanılır. Objektif testlerin amacı yorumcunun sübjektivitesini ortadan kaldırmak ve gerçek durumu tam olarak ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle testi alan kişiye çok sayıda ifade sorularak bu iadelere ne ölçüde katıldığı belirlenmeye çalışılır. Yapılan araştırmalar kağıt kalem kullanılarak yapılan çok sayıda ifadeye dayanan ölçüm araçlarının gözlem, mülakat ve izdüşümlü testlere göre daha güvenilir sonuçlar verdiğini göstermiştir.

### Personel Seçiminde Kişilik Testlerinin Kullanılması

Araştırmacılar kişilik ölçek ve testlerinin bireyi tanımada bazı yararlı bilgiler sağladığını fakat istihdam edip etmeme konusunda tek belirleyici olarak kullanılmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yardımcı bir araç olarak ve kişiyi daha iyi tanımaya yönelik olarak kullanılması hem işgörenin kendisine hem de yönetime yararlar sağlayabilir.

### Kişiliğin Değişmezliği

Kişiliğin değişmezliği genel kabul gören bir görüştür, fakat günlük hayatta yaşanan ciddi ve önemli olayların bireyin kişiliğinde ciddi değişiklikler yarattığı da bilinen bir gerçektir. Kişilik üç aydan altı aya uzanan sürede önemli ölçüde değişmese bile daha uzun süreler içinde ve yaşanan durumsal şartlara bağlı olarak değişiklik ve gelişme gösterir. Sessiz değişim olarak adlandırılan bu değişim aynı zamanda yaşlanmanın doğal bir sonucudur.