

## Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama

**Dr. Hidayet TAŞDÖVEN**

*Polis Meslek Yüksek Okulu, BİTLİS*

**Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN**

*Dicle Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, DİYARBAKIR*

**Dr. Mustafa DÖNMEZ**

*Emniyet Müdürlüğü, DİYARBAKIR*

### ÖZET

Liderlik, örgütleri amaçlarına ulaştırmadaki önemli rolü nedeniyle yönetim alanında çeşitli açılardan incelenmiştir. Kişilik ve liderlik arasındaki ilişki ise hem akademisyenler hem de uygulayıcıların ilgisini çekmiştir. Bu araştırma, Polis Teşkilatından 210 kişilik bir örneklem alınarak kişilik özelliklerinin liderlik stilleri üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemektedir. Cloninger'in karakter ve mizaç bileşenlerinden oluşan TCI envanterinin Türkçe formu ile Ogbanna ve Harris'in Liderlik stilleri ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesi amacıyla parametrik, nonparametrik testler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kişilik ve liderlik arasında anlamlı istatistiksel bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca karakterin işbirliği boyutu ile mizacın sebat ve ödül bağımlılığı boyutları birlikte destekleyici liderlikteki varyansın %17' sini açıkladığı tespit edilmiştir. Sonuçlar liderlik literatürüne katkı ve gelecek araştırmalar açısından tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, mizaç, karakter, polis

**JEL Sınıflandırması:** M0, M12, M29

## Leadership Style and Temperament-Character Relationship: An Application in the Police Organization

### ABSTRACT

Leadership was investigated by various aspects in the field of management because of its important role in leading the organization to its goals. The relationship between personality and leadership aroused interest both among scholars and practitioners. This research aims to study the effect of personality traits on leadership styles by drawing a sample of 210 participants from Police Agency. Turkish form of Cloninger's TCI inventory which consists of temperament and character components and Ogbanna ve Harris' leadership styles scale were used to collect data. Parametric, nonparametric tests, correlation and regression analyses were used for data analysis purposes. The findings of the study revealed that there are a statistically significant relationship between personality and leadership. Cooperativeness dimension of character and reward dependence and persistence dimensions of temperament explained together 17% of variance in supportive leadership. Results were discussed in terms of contribution to the literature and future research.

**Key Words:** Leadership, temperament, character, police

**JEL Classification:** M0, M12, M29

### GİRİŞ

Günümüzde yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalar, liderliğin organizasyonların hedeflerine ulaşmasında ne derecede önemli bir rolünün olduğunu giderek daha açık bir şekilde ortaya koymuştur. Bu önemin

ortaya çıkmasında organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelen sosyal, politik ve ekonomik gelişmeler ile bunların ortaya çıkardığı çok değişkenli yapı, liderlerin organizasyonlar için konumunu vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. Bu çerçevede lideri lider yapan özellikler ile lider davranışına etki eden faktörler birçok araştırmannın konusu olmuştur. Kişiliğin liderlik üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar, başlangıçta tutarlı bir biçimde belli bir kişilik özelliğinin liderliğe etkisini bulamazken, özellikle beş faktörlü kişilik testi ile yapılan liderlik araştırmaları bu iki değişken arasında tutarlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Ancak, bazı araştırmacılar beş faktörlü modelin sınırlılıklarını ortaya koymak suretiyle, alternatif kişilik modellerinin liderliğin araştırılmasında kullanılmasının yerinde olacağını belirtmişlerdir. Cloninger, iki bileşenli (mizaç ve karakter) kişilik modelinin liderliğin incelenmesinde kullanımının elverişli olduğunu ortaya koymuşlardır (Köse vd., 2004: 107; Cloninger vd., 1993: 987).

Bu araştırma kişilik modelini kullanarak, kişiliğin liderlik stilleri üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Yurtdışında yapılan kişilik ve liderlik ilişkilerini inceleyen çok sayıda araştırma olmasına karşın (Kognor ve Nordvik, 2004; Judge vd., 2002; Strang ve Kuhnert, 2009), kişiliği mizaç-karakter perspektifinde ele alan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (O'Connor ve Jackson, 2010: 187). Ülkemizde ise kişilik ve liderlik ilişkisi henüz çalışılmaya başlanmış bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurması beklenmektedir.

Araştırmanın verileri Diyarbakır il merkezindeki Polis Meslek Yüksek Okulunda komiser yardımcılığı kursuna devam etmekte olan kursiyerlerden elde edilmiştir. Çalışmanın verileri, TCI envanteri ile liderlik stilleri ölçekleri vasıtasıyla toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde parametrik (t-testi) ve nonparametrik (Mann Whitney U) testler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Bu çalışmada mizaç ve karakter bileşenlerinden oluşan kişiliğin liderlik üzerinde etkisinin olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

## **I. LİDERLİK ve LİDERLİK TİPLERİ**

Liderlik ile ilgili literatürde pek çok tanım olmakla birlikte, “ortak bir görevin gerçekleşmesi için bir insanın diğerlerinin yardım ve desteğini sağlaması gereken sosyal bir etki süreci” olarak tanımlamak mümkündür (Chemers, 1997: 12). Bir organizasyondaki liderlik rolü; organizasyon için çeşitli bilgi ve metotlar kullanarak açık bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu diğerleri ile paylaşarak onları bu vizyon çerçevesinde istekli bir şekilde yönlendirme, koordine etme ve dengeleme gibi görevleri içerir.

Son yıllarda yapılan liderlik tipleri kategorilerinde liderler başlıca altı değişik grupta incelendiler. Bunlar: Emredici, düşselci, bağlayıcı, demokratik, performans yükseltici ve yetiştirmeci lider şeklindedir. Bu gruplandırmaya göre emredici liderler kontrolü eline alıp kendine bağlı olanları emirler ve yasaklarla idare etmektedirler. Düşselci liderler diğerlerine bir ideal belirleyip o yönde ilerlemelerini sağlarlar. Bağlayıcı liderler, kendisine tabi olanlar ile güçlü duygusal bağlar kurmak suretiyle onları yönlendirirler. Demokratik liderler organizasyon içindeki bireyleri mümkün olduğunca karar sürecine katılmaya

teşvik eder ve bir takım ruhu oluşturmaya çalışırlar. Performans yükseltici liderler grup içindeki bireylere yüksek performans standartlarını hedef olarak verip o standarda ulaşmak için gayret göstermeleri yönünde teşvik ederler. Son olarak yetiştirmeci liderler ise, insanları daima geleceğe yönelik olarak hazırlayıp gelişimlerine yardımcı olurlar (Goleman, 2000: 1).

## **II. KİŞİLİK ve KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN UNSURLAR**

Kişilik, bir insanı diğerlerinden ayıran zaman ve mekan olarak süreklilik arz eden duygu ve davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Phares, 1991: 29). Bir başka açıdan kişilik; insanların buldukları çevreye uyumunu sağlayan ve insanın içinde var olan hareketli bir düzendir (Allport, 1937: 38).

Kişilik kavramı ilk olarak Freud'un etkisinde kalan psikodinamik yaklaşım ile birlikte açıklanmaya ve anlamlandırılmaya çalışıldı. Freud, kişiliğin oluşumunun temelini üç kavram ile açıklamaya çalıştı: alt benlik, benlik ve üst benlik. O'na göre alt benlik, insan kişiliğinin, bir çocuk gibi anlık zevklere ulaşmasını ve anlık rahatsızlıklardan kaçınmasını arzulayan bilinçaltındaki bölümüdür. Benlik, insanın gerçekler karşısında akılcı davranışlar sergilemek isteyen yanıdır. Üst benlik ise kişiliğin, bazen ailenin bazen çevre ve toplumun koymuş olduğu kurallar ile sınırlanan tarafıdır. Kişilik, bu üç kısım arasındaki devamlı hareket halinde olunan bir etkileşimden başka bir şey değildir. Adler'e göre tüm davranışlarımızın bir amacı vardır ve bu amaca ulaşamadığına inanan insanlarda aşağılık kompleksinin oluşması kaçınılmazdır. İnsanlar bu aşağılık kompleksinden kurtulmak için çeşitli davranışlarda bulunurlar ve kişiliklerinin temelinde yine bu insanlara karşı üstün gelme ve aşağılık kompleksinden kurtulma çabaları yatmaktadır. Horney, Freud'un kişiliğin oluşumunu biyolojik nedenlerle açıklamasına karşı çıkmıştır ve kişiliğin oluşumundaki temel faktörün, bir çocuğun düşman bir çevrede kendini yalnız hissetmesi ile oluşan endişeler olduğunu savunmaktadır. İnsanlar bilinçli veya bilinçsiz olarak bu endişelerden kurtulmak için çeşitli davranışlarda bulunmaktadırlar ve bu davranışlar kişiliklerinin temelini oluşturur. Jung, Freud'un kişilik tanımlarına ek olarak, toplumların bir bilinçaltı olduğunu ve toplumu oluşturan bireylerin kişilik özelliklerinin benzer olacağını savunmuştur (The National Institute of Open Schooling, 2012: 2-5).

## **III. KİŞİLİĞİN LİDERLİĞE ve LİDERLİK STİLLERİNE ETKİSİ**

Davranışın kişiliğin bir fonksiyonu olması, bir başka deyişle insanların sergiledikleri davranışların kim oldukları ile ilintili olması; liderlikle ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda kişiliğin önemine odaklanılmasına yol açmıştır. Kişiliğin, yetişkinlik dönemini de içine alan uzun bir dönemde devam eden karakterlere benzeyen bir yapıda olması, bu konunun liderlikle ilişkilendirilmesinin bir diğer nedenidir (Strang ve Kuhnert, 2009: 3).

Sosyal Bilimlerde kişilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma yapılmıştır. Kişilik özelliklerinin liderlik için gerekli olan takım oluşturma, organizasyon etkinliğini artırma, iş hayatında sonuca ulaşma, acil durumları yönetebilme ve sorumlu olduğu bireyleri yönlendirebilme özellikleri

üzerinde belirleyici etkisi olduğu görülmüştür (Lita ve Grigoraş, 2007: 6). Deneysel bulgularla desteklenmemekle birlikte, etkili liderlerin başlıca kişisel özelliklerinin duygusal istikrarlılık, inisiyatif kullanma, başarı isteği ve girişkenlik olduğu iddia edilmiştir (Stogdill, 1974: 82).

### **A. Kişiliği Oluşturan İki Ana Unsurun (Mizaç ve Karakter) Liderlik Stillerine Etkisi**

İnsanlar kişilik özellikleri itibariyle farklılıklar göstermekle beraber, genel olarak kişiliği belirleyen iki temel faktörün olduğu söylenebilir. Bunlar: Kalıtsal özellikler (mizaç) ve geçmişte çevre ile etkileşim sonucu elde edilen karakter özellikleri (karakter). Kalıtsal olan ve sonradan edinilen özelliklerin insan kişiliğini ne oranda etkileyebildiği konusunda somut bir bilgi yoktur. Ancak genel bir çerçeve çizilmek istenirse, sahip olduğumuz kişiliğin büyük bölümü doğuştan gelen özellikler olup bizden sonraki nesillere de benzer şekilde aktarılacaktır (Alkahtani vd., 2011: 71).

Diğer taraftan kişiliğe ait olan ve doğum sonrası kazanılan karakterlerin liderliğin önemli bir unsuru olduğu görüşü, liderlik konusunu çalışan akademisyenlerin üzerinde anlaştığı bir gerçekliktir. Diğer unsurlar da göz önüne alınırsa, güçlü karakter özelliklerine sahip olan insanların ileride iyi bir lider olacaklarını tahmin etmek zor değildir (Hogan vd.,1994: 13). Bu karakter özellikleri genel olarak; iddialı olma, risk alma, kendi kendine yetebilme, özgüven hissi, hırslı olma, başkalarına karşı baskın bir karaktere sahip olma ve özgürlüğüne düşkün değildir (Gedney, 1999: 1).

Kişiliği oluşturan iki ana unsur olan mizaç ve karakterin liderliğe etkisi çalışmanın bu bölümünde ayrı ayrı incelenmiştir.

#### **a. Mizacın Liderliğe Etkisi**

Mizaç “bireyler arasında farklılık gösteren, hayatın ilk yıllarında görünüp kalan kısmında da göreceli olarak istikrar gösteren ve en azından bir dereceye kadar biyolojik etkilerle ortaya çıkan davranışsal veya duygusal özellik” olarak tanımlanır (Partridge, 2003: 1). Strelau, mizacın biyolojik bir özellik olması için gereken 6 şartı şu şekilde sıralamıştır: Beyne bağlı herhangi bir psikolojik fonksiyon olması, insanların kişilik farklılığını ortaya koyan kalıtsal etkilerin bulunması, bu kalıtsal etkilerin önceki nesillerde bulunması, bu özellikleri taşıyan insanların olması, bu özelliklerin çevresel faktörlerin etkisini gösteremeyeceği evre olan çocuklukta da kendisini göstermesi ve bu özelliklerin sadece insanlarda değil diğer bazı memelilerde de bulunması (Strelau, 1994: 120).

Cloninger ve arkadaşlarına (1993) göre mizaç; zarardan kaçınma, ödül bağımlılığı, sebat etme ve yenilik arayışı gibi bireysel farklılıkları yansıtan dört özellikten oluşmaktadır. Cloninger zarardan kaçınmayı; belirsizlik durumu ve yabancılara karşı çekingenliğe karşı duyulan endişe sonucu insanın davranışlarını durdurması ve önlemesi yönünde kalıtsal bir eğilim olarak tanımlamıştır. İnsanın davranışlarını sürdürebilmesi için başkalarının ve sosyal çevrenin bu davranışı onaylaması gibi beklentiler ödül bağımlılığı olarak adlandırılmıştır. Sebat etme; bir davranışın sonucunda ödül olmaması durumunda o davranışı yine de yapabilme yolunda insanı devamlılık göstermeye sevk eden kalıtsal eğilim olarak

tanımlanmıştır. Yeni bir eylem karşısında insanın sergilemesi gereken davranışları öfkelenme, duygularıyla hareket etme ve aşırılığa kaçma gibi engelleyici duygulardan bertaraf ederek insanın keşfedici tarafı ile hareket etmesine yenilik arayışı denilmiştir (Köse vd., 2004: 107-108).

Mizaç ile liderlik arasında kuvvetli bir ilişki bulan bilimsel çalışmalar nispeten azdır. Bir başka deyişle liderlerle lider olmayan insanların farklılıklarının mizaçtan kaynaklandığını destekleyen çok az başarılı çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların başarısız sonuçlar vermesi akademisyenlerin ümidini kırmış, onların öğrenme yoluyla liderlik (stil teorisi veya öğrenilmiş liderlik) konusunda yoğunlaşmalarına yol açmıştır (Lee vd., 2010: 2).

#### **b. Karakterin Liderliğe Etkisi**

Karakter; mizaç ile birlikte ve mizaçtan ayrı olarak kişiliğin bir parçasıdır. Zamanın ilerlemesi ile birlikte süreklilik ve tutarlılık gösterir ve kişinin benliğinden daha çok şey ifade eder (Leonard, 1997: 240). İnsanların değer ve inançları kalıtsal değildir ve kişiliğin karakter bölümüne ait özelliklerdir. Karakter, insanın bir durum karşısında tutunduğu tavrı belirlemede anahtar bir role sahiptir. Aynı şekilde liderlerin tutum ve davranışlarını belirlemede de karakterin önemi tartışmasızdır. Bu karakter özellikleri zaman zaman liderlerin mizacı olarak algılanırlar; oysa ki, karakter özellikleri insanın değişken olan kişiliğini kapsayan ve liderleri belli bir eyleme veya eylemsizliğe yönelten temel olgudur (Kisling, 2007: 6).

Cloninger karakteri üç boyutlu bir bileşen olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre insanın karakteri kendini aşma, kendini yönetme ve işbirliği yapma özelliklerinin biraraya gelmesiyle oluşur ve bu bileşenler kültürel olarak sonraki nesillere aktarılabirler. Benliğin yok olması veya en azından azalması, kişilerarası paylaşım ve manevi kabul olarak tanımlanabilen “kendini aşma” ile birlikte bireyleri, manevi duyguları kuvvetli ve paylaşımcı hale getirebilmektedir. Bir insanın bir ideal veya amaç belirleyip o yolda bilinçli tercihler yapması ve bunun sonuçlarından sorumlu olması, bu konuda kendine güven duyup ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilmesi, kısaca “kendini yönetme” olarak adlandırılmıştır. “İşbirliği yapma” ise Cloninger tarafından empati yapabilme, yararlı olma ve erdemli bir insan olabilme olarak tanımlanmıştır (Köse vd., 2004: 108).

Liderlerin sıradan insanlardan farklı olan ve doğum sonrası kazanılan karakter özelliklerinin, liderliklerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Çevresel ve durumsal faktörlerin de etkisi ile karakter özelliğindeki bu farklılıklar, liderleri diğerlerinden ayırıp onları tarihin ve toplumun itici bir gücü haline getirmektedir. Çevre ile etkileşim sayesinde kazanılan bu karakter özelliklerinin hangileri olduğu konusunda akademik camiada bir görüş birliği yoktur. Kirkpatrick ve Locke’a göre liderlerin diğer insanlardan genel olarak 6 farklı karakter özelliği bulunmaktadır: İş bilgisi, yönetme arzusu, kendine güven, dürüstlük, zihinsel yetenek ve çabalamadır. Etkili liderlerin gerek kendi organizasyon veya şirketleri hakkında gerekse içinde yarıştıkları endüstri hakkında ileri derecede bilgileri vardır. Bu derinlemesine

bilgiler sayesinde verdikleri kararlar daha doğru ve faydalı olmaktadır. Liderler güç elde etmek için, çevrelerinde bulunan insanları etkilemek ve onları yönlendirmek isterler. Bu tip insanlar bu gücü elde etmek için daha fazla sorumluluk alma eğilimindedirler. Kendine güven duygusu liderler için zor zamanlarda sağlam durabilmek ve kendine uyanlara organizasyonun hedefleri doğrultusunda yeni rotalar çizebilmek için gereklidir. Liderlerin dürüstlüğü, diğer insanlara güven duygusu vermesi açısından önemlidir; bir başka deyişle insanların liderlere itaat etmesi konusunda en kritik özellik, liderlerin dürüstlüğü ve saygınlığıdır. Özellikle günümüz bilgi çağında liderlerin organizasyonu ilgilendiren konularda mümkün olduğu kadar çok ve gerekli bilgi toplaması kaçınılmazdır. Bu elde edilen bilgileri koordine edip onlara dayanarak yerinde kararlar vermek, organizasyona bu bilgiler ışığında yön vermek ve yeni stratejiler geliştirmek için liderlerin iyi derecede zihinsel yeteneklerinin bulunması gerekmektedir. Çabalama ise liderlerin ulaşmak istedikleri hedef doğrultusunda tutku, azim, başarı isteği, inisiyatif ve sebat gibi özellikleri diğerlerine aşlamak için yaptıkları çalışmalar olarak tanımlanır (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 49-56).

Bu araştırma, literatürden elde edilen veriler ışığında mizaç ve karakterin liderlik üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Mizaç ve Karakter birlikte liderlik stillerini etkilemektedir.

#### IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

**A. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi:** Bu çalışma Diyarbakır Polis Meslek Yüksek Okulunda komiser yardımcılığı kursu gören yaklaşık 280 kursiyere uygulanmıştır. Uygulamanın yapıldığı tarihte nöbet istirahatlı ve izinli olanlar dışında 260 kişiye ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 227' si geri dönmüş olup, 210 ölçek analizlere tabi tutulmuştur.

**B. Veri Toplama Araçları:** Verilerin toplanmasında, liderlik stilleri ile mizaç-karakter özelliklerini belirlemek amacıyla iki ayrı ölçekten yararlanılmış ayrıca ankete katılanların demografik özelliklerinin belirlenmesinde demografik bilgiler formu kullanılmıştır.

*a) Liderlik ölçeği:* Araştırma kapsamındaki kişilerin liderlik özelliklerini belirlemek için Ogbanna ve Harris tarafından (2000) geliştirilen 13 soru ve üç alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin derecelendirilmesinde beş'li Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde sırasıyla üç alt boyutun Cronbach Alpha katsayıları: Katılımcı liderliğin 0.83, destekleyici liderlik için 0.70, araçsal liderlik için 0.68 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -2 ve +2 arasında olduğu belirlenmiş olup dağılımın normal olduğu tespit edilmiştir.

*b) Mizaç ve karakter envanteri (Türkçe TCI):* Bu ölçek, kişiliğin iki temel bileşeni olarak mizaç ile karakterdeki normal ve anormal varyasyonları açıklayan bir ölçektir. Cloninger tarafından geliştirilen bu ölçekte, yenilik arayışı (NS);

zarardan kaçınma (HA); ödül bağımlılığı (RD) ve sebat (P) olmak üzere dört boyutlu bir mizaç tanımlanır. Ölçek, ayrıca kendi kendini yönetme (SD); işbirliği yapma (C); ve kendi kendini aşma (ST) olmak üzere üç boyutlu bir karakter tanımı içerir. Ölçeğin orijinal şekli 240 sorudan oluşmaktadır. Türkçe'ye Köse ve arkadaşları (2004: 110) tarafından 210 soru olarak uyarlanmıştır. Bu ölçeğin derecelendirmesi, doğru (1) ve yanlış (0) şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla, yenilik arayışı (0.61), zarardan kaçınma (0.82), ödül bağımlılığı (0.60) ve sebat (0.62); kendi kendini yönetme (0.75), işbirliği yapma (0.81), kendi kendini aşma (0.69) olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir. Ödül bağımlılığı alt boyutunda iç tutarlılığı sağlamak için 44, 71 ve 193. Sorular değerlendirme dışı bırakılmıştır.

c) *Demografik Bilgiler Formu*: Ankete katılanlara ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi değişkenleri yer almaktadır.

**C. Verilerin Analizi:** Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde parametrik (*t*-testi) ve nonparametrik (Mann Whitney U) testler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

**D. Araştırmanın Bulguları:** Bu bölümde yer alan üç alt bölümden ilkinde araştırmaya katılanların demografik özellikleri demografik değişkenler kısmında verilmiştir. İkinci bölümde her iki ölçeğin alt boyutlarının birbiriyle ilişkileri korelasyon analiziyle test edilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın regresyon analizi sonuçları rapor edilmiştir.

a) *Demografik Değişkenler*: Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Demografik Değişkenler

Demografik Değişken	Frekans (%)
<b>Cinsiyet</b>	
Erkek	207 (%99)
Kadın	3 (%1)
<b>Medeni Durumu</b>	
Evli	189 (%90)
Bekâr	21 (%10)
<b>Eğitim Durumu</b>	
PMYO	19 (%9)
Lisans	183 (%87)
Yüksek lisans	8 (%4)
<b>Yaş</b>	
25-30	115 (%55)
31-40	95 (%46)
<b>İş Tecrübesi</b>	
6-10 yıl	178 (%85)
11 yıl ve üzeri	32 (%15)

Bu tabloda görüldüğü gibi araştırmaya 210 kişi katılmış olup, erkeklerin oranı ise %99 kadınların oranı %1'dir. Medeni durum açısından

değerlendirildiğinde evlilerin oranının %90, bekârların oranının ise %10 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %9'u PMYO, %87'si üniversite, %8'i ise yüksek lisans mezunudur. Personelin yaş durumuna bakıldığında 25-30 yaş aralığındaki personel sayısı katılımcıların %55' ini, 31-40 yaş aralığındaki personel sayısı ise %45' ini oluşturmaktadır. İş tecrübesi açısından değerlendirildiğinde katılımcıların %85'i 6-10 yıl, %15'i ise 11 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir.

*b) Korelasyon Analizi:* Araştırmaya katılanların liderlik stili ile mizaç-karakter puanları arasındaki ilişkiye bakıldığında, Katılımcı Liderlik özellikleri ile mizaç boyutunun ödül bağımlılığı ( $r=.25$ ,  $p<.01$ ) ve karakter boyutunun işbirliği yapma ( $r=.17$ ,  $p<.05$ ) boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, araştırmaya katılanların, katılımcı liderlik özelliği arttığında ödül bağımlılığının da arttığı görülmektedir. Destekleyici liderlik ile ödül bağımlılığı ( $r=.28$ ,  $p<.01$ ), işbirliği yapma ( $r=.22$ ,  $p<.01$ ), sebat ( $r=.16$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Araçsal liderlik ile sebat ( $r=.33$ ,  $p<.01$ ) arasında ise, aynı şekilde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.



**Tablo 2:** Liderlik Tarzı ile Mizaç ve Karakter Arasındaki İlişki

		Katılımcı Lider	Destekleyici Lider	Araçsal Lider	Yenilik Arayışı	Zarardan Kaçınma	Ödül Bağımlılığı	Sebat	Kendini Yönetme	İşbirliği Yapma	Kendini Aşma
<b>Liderlik</b>	Katılımcı Lider	1									
	Destekleyici lider	,417**	1								
	Araçsal lider	,103	,366**	1							
<b>Mizaç</b>	Yenilik Arayışı	-,033	-,072	-,058	1						
	Zarardan Kaçınma	,013	-,038	-,083	-,055	1					
	Ödül Bağımlılığı	,250**	,282**	,079	,041	-,08	1				
	Sebat	,036	,168*	,336**	-,300**	-,281**	,111	1			
<b>Karakter</b>	Kendini Yönetme	,128	,099	-,043	-,134	-,400**	,1	,133	1		
	İşbirliği Yapma	,176*	,228**	,031	-,074	-,454**	,415**	,238**	,495**	1	
	Kendini Aşma	-,007	,047	,135	,036	-,11	,143*	,164*	-,242**	,164*	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c) *Regresyon Analizi*: Mizaç ve Karakter ölçeklerinin alt boyutlarında yer alan yedi değişken regresyon analizine tabi tutulduğunda, ödül bağımlılığı, sebat ve işbirliği yapma boyutlarının birlikte destekleyici liderlik boyutundaki varyansın %17'sini açıkladığı görülmektedir. Bu değişkenlerin destekleyici liderliği yordamadaki önem sırasına bakıldığında, en çok katkıyı ödül bağımlılığı alt boyutunun yaptığı, ikinci sırada, sebat alt boyutunun, üçüncü sırada iş birliği yapma alt boyutunun ise, diğerlerine nazaran daha az etkili olduğu regresyon kat sayısı ( $\beta$ ) değerinden anlaşılmaktadır.

**Tablo 3:** Liderlik Tarzı ile Mizaç ve Karakter Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız değişken	B	Beta	p
		Ödül Bağımlılığı	,157	,235	0.001
Destekleyici Liderlik	0.17	Sebat	,168	,135	0.04
		İşbirliği Yapma	,075	,181	0.016

Demografik değişkenler açısından değerlendirme yapıldığında, bu değişkenlerin karakter ve mizacın alt boyutlarında farklı etkiler gösterdiği anlaşılmaktadır. Yenilik arayışı alt boyutunda, bekârlar evlilere göre daha yüksek skor almıştır ( $p<0.05$ ;  $t= 2568$ ). Zarardan kaçınma alt boyutunda ise, evlilerin bekârlara göre daha yüksek skor aldıkları görülmektedir. ( $p<0.05$ ;  $t= 2348$ ). Ödül bağımlılığı alt boyutunda, evliler bekârlara göre daha yüksek skor almıştır ( $p<0.001$ ;  $t= 3583$ ). Sebat alt boyutunda lisans mezunları, PMYO mezunlarına göre daha yüksek skor almışlardır ( $p<0.05$ ;  $Z= 2748$ ). Kendini aşma alt boyutunda 6-10 yıl iş tecrübesine sahip olanlar, 10 yıldan fazla tecrübelilere göre daha yüksek skor almışlardır ( $p<0.05$ ;  $t= 2444$ ).

### TARTIŞMA

Araştırma bulguları, kişilik bileşenlerinden mizacın iki alt boyutu ile (ödül bağımlılığı, sebat) karakterin bir alt boyutu (işbirliği yapma) birlikte, destekleyici liderlik üzerinde yordayıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, kişilik özelliklerinin liderlik üzerinde etkili olduğuna dair bulgular elde eden nitel ve nicel araştırmaları destekler niteliktedir. Kirkpatrick ve Locke (1991: 49) kişilik ve liderlik ilişkisini kavramsal olarak ortaya koyarken, Zaccaro vd. (1991) yapmış olduğu araştırma liderlikteki varyansın %59'unun kişisel karakteristik özelliklerle açıklanabileceğini ortaya koymuştur. TCI envanterini kullanarak gerçekleştirilen benzer bir çalışmada, bir önceki araştırmada elde edilen bulgular kadar güçlü olmamakla birlikte, liderliğin büyük ölçüde kişilik özellikleriyle açıklanabileceği tespit edilmiştir (O'Connor ve Jackson, 2010: 186). Araştırmamızın sonuçlarının, karakter ve mizacın birlikte değerlendirilmesiyle liderlikteki değişimin %17'sinin açıklanabileceğini göstermiş olması, yukarıda

sayılan araştırmaların bulgularını destekler mahiyette liderlik ve kişilik ilişkisini teyit etmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Cloning’ın kişilik yaklaşımında mizacın daha çok kalıtsal faktörlerden etkilendiği, karakterin ise zaman içinde hem mizacın hem de çevresel etkenlerin etkisiyle gelişim gösterdiği bilinmektedir. Bu ereve de araştırma bulgularının hem mizaç hem de karakter alt boyutlarının liderlik stillerinin açıklanmasında etkili bulunması, liderliğin doğuştan kazanılan özellikler ile zaman içinde kazanılan davranışların bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan biri, işbirliği yapmanın destekleyici liderliği yordayıcı etkisinin olmasıdır. Mizaç ve Karakter envanterinin liderliği yordamada etkili bir ölçek olduğunu belirten O’Connor ve Jackson (2010: 186) işbirliği yapmanın, liderliğin belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Benzer bir araştırmada Kisling (2007: 67) kişilik bileşenlerinden karakterin liderlik boyutlarına olan etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, karakterin işbirliği yapma boyutunun liderliği anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Araştırmamızın sonuçlarından olan işbirliği yapmanın liderliği açıklamadaki rolü diğer iki araştırma bulgularını desteklemektedir. Liderliğin doğası gereği, işbirliği yapmanın etkili liderlerin karakteristik bir özelliği olması gerektiği kabul edilmektedir.

Kisling (2007: 63)’ in araştırmasında kendini yönetme boyutu liderliğin vizyoner boyutuyla ilişkili bulunurken araştırmamızda karakterin bu boyutuyla liderlik arasında bir ilişki olduğuna dair bulgu elde edilmemiştir.

Araştırmadan elde edilen demografik özelliklerle ilgili bulgular incelendiğinde bekarların evlilerden daha fazla yenilik arayışı içinde oldukları bulunmuş ve yenilik arayışının yaş ilerledikçe azaldığı korelasyon analizinden anlaşılmıştır. Bu bulgu, karakter boyutunun zaman içinde olgunlaştığını (değiştiğini) ortaya koymuş olmakla Köse ve arkadaşlarının (2004) bulguları ile uyum içerisindedir. Evlilerin ise zarardan kaçınma ve ödöl bağımlılığı boyutlarında bekarlardan daha yüksek skor aldıkları görölmektedir. Sonuçlar, evlilerin belirsizlik duygusu ve pasif kaçınmayı ifade eden zarardan kaçınmayı ve sosyal bağlanmayı ifade eden ödöl bağımlılığını daha yoğun yaşadıklarını göstermektedir. Lisans mezunlarının, sebat alt boyutunda PMYO mezunlarına göre daha yüksek puan elde etmeleri engellenme ve yorgunluğa karşı daha dirençli olduklarının göstergesidir. Karakterin kendini aşma boyutunda 6-10 yıl iş tecrübesine sahip olanların yenilikçi ve idealistlikle ilgili olduğundan bu alt boyutta 10 yıldan fazla tecrübelilere göre daha yüksek puan almış olmaları oldukça anlamlıdır. Meslekte geçirilen sürenin artmasıyla yaratıcılık ve idealistliği ifade eden bu boyutta azalma görölmesi kişinin karakterinin zaman içinde bu yönde olgunlaştığını göstermektedir.

## **SONUÇ**

Kişiliğin mizaç ve karakter bileşenlerinin liderlik stilleri üzerindeki etkisini araştırmayı hedefleyen bu çalışma sonunda kişiliğin mizaç-karakter alt boyutlarının destekleyici liderlik üzerinde etkili olduğuna ilişkin ampirik veriler ortaya koymuştur. Karakterin işbirliği yapma, mizacın ödöl bağımlılığı ve sebat

boyutlarının liderlikle ilişkili olduğunun ortaya çıkarılmasının literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaya yönelik önemli bir katkı olduğu değerlendirilmiştir. Ancak, araştırmada, karakter ve mizacın bazı alt boyutlarının liderlikle ilişkisinin tespit edilmemesi ve bu araştırmanın ülkemizdeki liderlik alanında yapılan son derece yeni çalışmalardan biri olması, ileriki çalışmaların bu konu üzerinde durması ve farklı örneklerle bu ilişkinin test edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

#### KAYNAKÇA

- ALKAHTANI, A.H., ABU-JARAD, I., SULAIMAN, M., NIKBIN, D. (2011), "The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers", *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (2), 70-99.
- ALLPORT, G.W. (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*. Henry Holt And Company, New York.
- CHEMERS M. (1997), *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, USA.
- CLONINGER, C.R., SVRAKIC, D.M., PRZYBECK, T.R. (1993), "A Psychobiological Model of Temperament and Character", *Archives of General Psychiatry*, 50, 975-990.
- GEDNEY, C.R. (1999), *Leadership Effectiveness and Gender*. A Research Report Submitted to the Air Command and Staff College, Alabama, USA.
- GOLEMAN, D. (2000), "Leadership that Gets Results" *Harvard Business Review*, 4-17.
- HOGAN, R., CURPHY, G.J., HOGAN, J. (1994), "What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality", *American Psychologist*, 49 (6), 493-504.
- JUDGE, T.A., BONO, J.E., ILIES, R., GERHARDT, M.W. (2002), "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- KIRKPATRICK, S.A., LOCKE, E.A. (1991), *Leadership: Do Traits Matter?*, *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- KISLING, R.A. (2007), *Character for Leadership: The Role of Personal Characteristics in Effective Leadership Behaviors*. Doctoral Dissertation of Philosophy in Organizational Leadership, Submitted to Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- KOGNOR, H., NORDVIK, H. (2004), "Personality Traits in Leadership Behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49-54.
- KÖSE, S., SAYAR, K., KALEOĞLU, Ü., AYDIN, N., AK, İ., KIRPINAR İ., REEVES R.A., PRZYBECK, T.R., CLONINGER C.R. (2004), "Mizaç ve Karakter Envanteri (Türkçe TCI): Geçerlik, Güvenirliliği ve Faktör Yapısı", *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 14, 107-131.
- LEE, W., KOENIGSBER, M.R., DAVIDSON, C, BETO, D.R. (2010), "A Pilot Survey Linking Personality, Leadership Style, and Leadership Success among Probation Directors in the U.S.", *Federal Probation*, 74 (3), 32-42.
- LEONARD, H.S. (1997), "The Many Faces of Character", *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 49 (4), 235-245.
- LITA, C.Ş., GRIGORAŞ, M. (2007), *The Role of Personality Traits in Police Leader's Behavior*, The 1st Symposium of Pedagogy and Psychology Ph.D. Students, 15-18, Wrocław.
- O'CONNOR, P.J., JACKSON, C.J. (2010), "Temperament, Character, and Emergent Leadership", *Journal of Individual Differences*, 31 (4), 185-197.
- PARTRIDGE, T. (2003), *Temperament: Developmental and Ecological Dimensions*. In J.R. Miller, R.M. Lerner, & L.B. Schiamberg (Eds.), *Human Ecology: An Encyclopedia of Children, Families, Communities, and Environments*, Santa Barbara, CA: ABC-Clío.
- PHARES, J.E. (1991), *Introduction to Personality* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- STOGDILL, R.M. (1974), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.

- STRANG, S.E., KUHNERT, K.W. (2009), "Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of Leader performance", *The Leadership Quarterly*, doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.009, 1-13.
- STRELAU, J. (1994), The Concepts of Arousal and Arousability as Used in Temperament Studies. In Bates J.E. & Theodore D.W. (Eds), *Temperament: Individual Differences at the Interface of Biology and Behavior*, Washington D.C.: American Psychological Association.
- The National Institute of Open Schooling (2012), The National Institute of Open Schooling (NIOS) Web Site: <http://nos.org/328courseE/L-7%20PERSONALITY%20%20ITS%20NATURE.pdf> (13 Ocak 2012).
- ZACCARO, S.J., FOTI, R.J., KENNY, D.A. (1991), "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An INVESTIGATION of Leader Flexibility across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-315.
- ZUCKERMAN, M.C., CLONINGER, R. (1996), "Relationships Between Cloninger's, Zuckerman's, and Eysenck's Dimensions of Personality", *Personality and Individual Differences*, 21 (2), 283-285.