



## The personality types and psychological contract interaction to corporate reflection

## Kişilik kuramları ve psikolojik sözleşme etkileşiminin işletmelere yansması

Gönül Konakay<sup>1</sup>  
Faik Çelik<sup>2</sup>

### Abstract

Psychological contract try to bring light to the bottom of why their behavior and reactions. Those who are employed if examined in this different way can clarify expectations and it can be beneficial to social cohesion as to employment, productivity, trade. Human nature contains diverse and opposing forces. These are our racial heritage, the environmental conditions and the personal world over which one builds on them. These occurrences enter into each other over time and interact with the purposes of the operator.

Karen Horney while the pathology of certain characters and character types, alienation, self-realization, true self, is extremely different interpretations of the concepts of traditional psychology ideal image and self-hatred. Karen Horney's path the use of energy and ideas to self-realization of man's and is passion to be perfect imposed that is illness in our age, the disease is important for businesses. What should want the business running? Always and everywhere, "Is that perfect? Business and human relations are dealt again.

This study examines the relationship between psychological contracts and personality types, and investigates the importance and weight of Karen Horney's personality analysis. It is aimed to solve the relation network methodologically.

**Keywords:** Psychological contract; karen horney; personality types.

[\(Extended English summary is at the end of this document\)](#)

### Özet

Psikolojik sözleşme çalışanların tavır, davranış ve tepkilerindeki dip nedenlere aydınlık getirmeye çalışmaktadır. İstihdam edilenlere bu farklı yaklaşım beklentileri netleştirebilecek ve de istihdama, verime, dış ticarete, toplumsal bütünlüğe fayda sağlayabilecektir. İnsan doğası çeşitli ve birbirine zıt güçleri ihtiva etmektedir. Bunlar ırısı mirasımız, çevresel koşullar ve zaman içinde kişinin bunların üstüne kendisinin oluşturduğu kişisel dünyadır. Bu oluşumlar zaman içinde birbiri ile içiçe girmekte ve işletmenin amaçlarıyla etkileşmektedir.

Karen Horney'in insanın içsel enerjisinin kendini gerçekleştirme yolunda kullanılması konusunda ve çağımızda dayatılan mükemmel olma tutkusunu hastalık olarak görme fikirleri işletmeler için önemlidir. İşletmeler çalışanlarından ne istemelidir? Her zaman ve her yerde "mükemmel olmayı mı? İşletme ve insan ilişkisi yeniden ele alınmaktadır.

Bu çalışma psikolojik sözleşme ile kişilik tipleri arasındaki ilişkiyi incelemekte, Karen Horneyin kişilik tahlilinin önemi ve ağırlığını araştırmaktadır. Metodolojik olarak ilişki ağını çözmek amaçlanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Psychological contract; karen horney; personality types.

<sup>1</sup> Assistant Prof. Dr., Kocaeli University, [konakay@hotmail.com](mailto:konakay@hotmail.com)

<sup>2</sup> Assocait Prof. Dr., Kocaeli University, [cfaik@hotmail.com](mailto:cfaik@hotmail.com)

## Giriş

İşletmeler hayatiyetlerini sürdürmek için çeşitli yol, yordam ve yöntemlere başvurmaktadır. Günümüzde insanın doğasını ya da diğer bir deyişle fitratını anlamak ve bunun üzerine çalışanlardan beklentileri kurmak işletmelerde gittikçe önem kazanan bir yeniliktir.

İnsan fitratını ve yapabileceklerini bilirsek işletme için bundan faydalanabiliriz temel mantığı bu uygulamada mevcuttur. İnsan fitratı (doğası) çeşitli ve birbirine zıt güçleri ihtiva etmektedir. Bunlar irsi mirasımız, çevresel koşullar ve zaman içinde kişinin bunların üstüne kendisinin oluşturduğu kişisel dünyadır. Bu oluşumlar zaman içinde birbiri ile içiçe girmekte ve işletmenin amaçlarıyla etkileşmektedir.

Günümüzde işletmeler farklı yollarla çalışanlarından en üst düzeyde çaba istemekte bu da yukarıda değinilen insanın fitratında yeni örüntüler oluşturmaktadır. Sürekli “başarı” ve “mükemmellik” peşinde koşmak insanın işletme içinde farklı karakterler sergilemesine neden olmaktadır.

Kendinden nefret etme ve kendini hor görmenin yarattığı günümüzdeki sonuçları konusunda aşağıdaki şekilde ifade de bulunulmuştur : *“kişiyeye yönelik başka bir yaygın gereklilik ise kişinin akrabalarının, dostlarının, öğrencilerinin, emrinde çalışan kişilerin v.s. tüm sorumluluğunu üstlenmesidir. Herkesin sorununu, herkesin anında mutlu olacağı şekilde çözmelidir.”* “şeklindeki herşeyin sorumluluğunu taşımasıdır. (Horney 2011;138) Çalışma hayatı, çalışanların yaşamlarında en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların istedikleri ve memnuniyet duydukları bir işte çalışmaları, kişinin ve teşkilatların azami fayda sağlamaları ve beraberinde artan ülkeye/teşkilata aidiyet ve iktisadi kalkınmayı sağlamaktadır. Kişiler ve yaptığı iş arasındaki bağlantının iyi sonuçlar vermesi kişilerin ruhsal dünyası ve teşkilatların ne istedikleri ile de bağlantılıdır.

Özellikle son yıllarda insanlar arası ilişkilerin ve de çalışanların ilişkilerini incelemek ve düzenlemek davranış bilimcilerin daha önem verdikleri ve bun da teşkilatlara kabul ettirdikleri dönemdir. Teşkilatları yönetenler iş verdikleri insanların özelliklerini bilmek ve buna göre yönetim kararları almak istemektedirler. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar çalışanların çoğunun işlerinden tatmin olmadığını göstermektedir. Bu yetersizlik para dışından kaynaklanmaktadır. İş tatminsizliği hem işveren hem çalışan açısından karmaşık acı, çatışma ve sağlık dahil sorunları beraberinde getirmektedir.

Teşkilatalar işe göre insan almak ya da işin geleceğinde var olabilecek insan unsurlarını seçmek için karmaşık psikiyatrik temelli kişilik testleri kullanabilmektedir.

Şahsiyet iş tatmininde önemli bir unsurdur. İşle kişi olumlu ilişkiler kurar ve hüner kazanır. Şahsiyet özellikleri yeterince gelişmemiş ise ya da ruhbilimsel deyişle ketlenmiş ise kararlılık ve işle ilgili olumlu özellikler kuramayacaktır. Kendi kendine saygısı olan şahsiyetler daha etkin çalışır ve çevreyle de daha olumlu ilişkiler kurarlar. *“Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, mücadele gerektiren işe çok önem verir, başarmak için daha çok çabalar. Bu durumda daha yüksek sorumluluk alır, adil yükselme taraftarı olurlar. Bu nedenle övülmeye, oyalanmayla daha az ilgilenir; eleştiriden daha az kırılır, işiyle ilgili çatışmaya ve kaygıya daha az düşer.”* (Başaran, 2000:220 Aktaran SARI 2011 )

## 2-İşçi İşveren Arasındaki Psikolojik Sözleşme Nedir?

İşçi ve işveren arasındaki sözleşme görünmeyen ve çoğu zaman da dillendirilmeyen ama tarafların zihin dünyasında şekillenmiş ve taraflarca diğer tarafa atfedilen, ya da beklenen tutum, algı biçimleridir.

Psikolojik sözleşme ne bir kuram ne de iş verimliliğini ölçmeye yarayan yöntem değildir. Resmi bir sözleşmeden çok daha kişisel, yazılı sözleşmelerin ilerisinde daha geniş muhtevalıdır. Psikolojik sözleşme özellikle büyük teşkilatların görünmez(meta) iletişimde daha kıymetli olmakta ve teşkilata yön vermekte ya da çalışana yön vermektedir (Topçu 2015;6).

Psikolojik sözleşme, Denise Rousseau tarafından; işçi ve işveren için algılama tarzı, açıklanmamış kurallar dizisi, iki tarafın birbirini nasıl algıladıklarını gösteren kavramdır. Tarafların misyon ve vizyonlarını kağıda dökülmemiş olarak ifade etmeleridir.

(Kotter 1973;93)'e göre psikolojik sözleşme;kelimelerle nakledilmeyen, şahıs ve teşkilatla olan ilişkiyi, örtük olarak anlatan akitir.

Psikolojik sözleşme;çalışma hayatında, karşılıklı zihinsel tutum olarak da tanımlanabilir (Karcioğlu, Türker, 2010;121).

Chris Argyris, müşahedelerinde; istihdam edilenler, herşeyin yolunda olduğuna inanıyorlarsa, istihdam edenin yazılı olmayan teamüllerine saygı duyuyorsa işine de saygı duymaktadır. Buna göre bu teamül varsa ağır denetim olmasa da, istihdam edilenler verimli çalışabilmektedir. Kavramı tanımlayan diğer takipçiler ise psikolojik sözleşmeyi “*örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan, yazılı olmayan sözleşmeler*” şeklinde içerik vermiş, örtük sözleşmeler diye adlandırmışlardır (Özgen M. Özgen H. 2010;8).

1980'lerin sonrası iş hayatının değişim dönemidir ve artan rekabet karşısında çalışanlardan daha fazla çaba istenmeye başlanmış ve de psikolojik sözleşme daha önemli hale gelmiştir. (Özdaşlı, Çelikkol, 2012;142).

Rousseau psikolojik sözleşmenin hareket ve karşılıklı birbirini algılama şeklinde iki farklı yanından bahs eder. Hareket yanı maddi değişimleri ifade eder. Algısal yanı ise somut olmayan ve maddi olmayan geleceğe yönelik yükselme, eğitim ve iş ortamını ifade eder. (Rousseau, 1990;391).

İş akitleri aidiyet ve en yüksek verimlilik için yeterli değildir. (Vos ve diğerleri;2005).

Resmî ve psikolojik sözleşmeler, sinizmin oluşmasına ve etkilerini açıklamada önemlidir. Johnson ve O'LearyKelly (2003) psikolojik sözleşme algısının gerçekleşmemesi durumunda, firmaya karşı öfke ve duygusal kırılmalara neden olduğu saptanmıştır. (Çetinkaya, Özkara, 2015;74).

Örgütsel sinizmin zihinsel kırılmalarında örgütün doğru davranmadığı inancı; hiddetli davranışlar, kalp kırıkları ve çalışanlar arasında ilişki bozukluklarına neden olmaktadır; (Nartgün ve Kalay; 2014).

### 3-Kişilik Kuramları

#### 3.1-Kişiliğin Beş Temel Özelliği

Klinik, eğitim ya da iş ortamındaki uygulamalarda bireysel farklılıkların iki temel alanda yoğunlaştığı kabul edilmektedir: kişilik ve zeka (Can, Aşan ve Aydın, 2006; 63) Daha önce yapılan çalışmalar sonucu kişiliğin beş büyük temel özelliği kabul görmüş bir anlayış olarak üzerinde hemfikir olunmuştur. Bu özellikler dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik, açıklıktır. Bu anlayış 1980'lerden sonra hızlanmıştır. Kişilik özelliklerini belirlemede sıkça kullanılan 5 büyük kişilik boyutu, bireyin örgüt içindeki ve dışındaki davranışları ve tutumlarını açıklama konusunda büyük öneme sahiptir( Polatçı ve diğ, 2017; 554).

*Dışadönüklük (Extraversion)*:Costa ve McCrea (1990), katılımcı, iyi ilişki kuran; zıddı karakterin ise hayata uzak duran, fazla sessiz kişilik özelliklerine sahip olduklarını belirtmiştir (Costa vd., 1986; 641). Dışa dönük bireyler, çok sayıda arkadaşı, iş ilgilerinde girişimciliği, sportif faaliyetleri ve kulüp üyeliklerine katılımı tercih ederler.

*Uyumluluk (Agreeableness)*: Lounsbury ve arkadaşlarına (2001) göre, uyumluluk düzeyi yüksek bireylerde, yardımseverlik daha çok ön plana çıkmaktadır. Bu özelliği düşük olan bireyler, olaylara daima şüheci bakış açısına sahip şahıslardır. (Perry, 2003; 5).

*Sorumluluk (Conscientiousness)*:Watson ve Hubbard'ın çalışmalarında sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin stres ile başa çıkabilmek için daha aktif ve problemi çözmeye odaklı davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Watson ve Hubbard, 1996; 737). Sorumluluk duygusu taşıma, ülküsel davranışlar ve eylemin omuzlarda taşınmasını ifade eder. Geleceğe yönelik planlar yaparlar. Bu şahıslarda sakinlik ve hayatı olduğu gibi kabullenme eğilimleri vardır. (Sarıcı Bulut, 2017; 1208).

*Duygusal Dengesizlik (Neuroticism)*: Duygusal açıdan dengesiz bireyler içine dönük, kararsız, endişeli ve mutsuz bireylerken; duygusal denge düzeyi yüksek bireyler endişeli olmayan, güvenli ve sakin bireylerdir (Özkalp ve Kırel, 2011: 81). duygusal dengesizlik bireyin başına gelen olumsuzluklardan etkilenme derecesini de belirlemektedir (İslamoğlu, 2010: 181-182).

*Gelişime Açıklık (Openness to Experience)*: Bireylerin ilgilerinin genişliğini ve yeniliklerden etkilenme derecesini belirten kişilik özelliğidir (Can, vd., 2006: 78). Başka şeyleri tecrübe cesareti vardır ve buda yeni dostlar ve yeni keşifler demektir.

### 3.2-Kişilik Nedir

Batı dilindeki kökeni “persona” olan (Hjelle and Ziegler, 1982:6) kişiliği, Allport (1961), şahsın hareketli zihinsel yapısı Morgan (1999), bireyin diğer kişilerin yanında gösterdiği davranış özellikleri, Bovee ve diğerleri (1995), bir bireyin çeşitli durumlara verdiği tutarlı tepkiler (Deniz ve Erciş,2008) olarak tanımlanmaktadır (Yurcu, 2016;24).

Kişilik, şahsın hayatı yaşama ve algı biçimi olarak tarif edilebilir. Başka bir bakışla ise kişilik, şahsı canlı tutan, onun tutumunu yönlendiren ve şahsı(ben-ben ilişkisi) ve diğerleriyle olan ilişkisini belirleyen bütün olarak tanımlanmıştır.

Dangaç (2007) kişilik tiplerini A ve B Tipi olarak ikiye ayırmıştır. A ve B Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin özellikleri tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri**

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
1. Rekabet eder	1.Rekabet etmez.
2.Kazanmak ister	2.Halinden memnun.
3.Dakiktir.	3.Zaman konusunda rastlantısaldır.
4.Güçlü ve etkileyici kişilik sahibidir.	4.Sakin kişilik sahibidir.
5.Sabırsızdır.	5.Sabırlıdır.
6.Aynı anda birkaç iş yapmayı sever.	6.Yavaşdır.
7.İnsanlara ve olaylara çabuk sinirlenir.	7.Kendini her seferinde başka bir işe vermeyi sever.
8.Onaylamayı bekler.	8.Onaylanmayı beklemez.
9.iyi dinleyici değildir	9.Parça parça dinler.
10.Daima telaşlıdır.	10.Asla telaşlanmaz.
11.Zorunlu alanlarda faaliyet gösterir.	11.Ev iş dışında yeterli ilgi alanı vardır.
12.Duygularını saklar.	12.Duygularını gösterebilir.
13.İşlerin bitirilmesini ister	13.İşi oluruna bırakır

Kaynak: (Eyitmiş, 2009; Aktaran Tok ve diğ., 2013; 44).

İnsana farklı bir bakış geliştirerek yepyeni psikolojik kavramlar üreten Sigmund Freud, insan şahsiyetini incelemiş; babasının vefatından sonra kendi kendini tahlil ederek kendi şahsiyetin bir zihinsel yapı olarak başka bir deyişle psikolojik bir olgu olarak dış dünyaya yansıdığını belirtmiştir.

Sigmund Freud (1856-1939) şahsiyetin tekamülünü, şahsın çocukluk geçmişine bağlamıştır. Psikanaliz kuramları ilk kez Sigmund Freud tarafından ortaya konmuştur. Sanayi devrimi sonrası, kilise karşıtlığı ile bilinen ve insana kilisenin dışında farklı bir bakış, “bilimsel bakış” geliştiren Freud’un, kuramları ölümüne dek gözden geçirmiş ve yaşadığı dönem ve sonrasında pek çok karşı görüşle karşı karşıya kalmıştır.

Temel karşıtlık ise Freud’un insanı kötü olarak tanımlamasıdır. Sonrasında Karen Horney ile başlayan ve de günümüzde Erich Fromm’a kadar uzanan karşıtları insanın doğuştan kötü

olduğu varsayımına karşı çıkmışlar, insanın “iyi” olduğu, doğduktan sonrasında kötü olduğu fikirlerini geliştirmişlerdir.

Freud’u takiben çok sayıda yeni fikir ve araştırma ortaya çıksa da psikanaliz kavramının mucidi Freud’dur.

Freud’a göre şahsiyetin itici varlığı “sevgi” arayışıdır. Freud, ilkel benlik (id), benlik (ego), üst benlik (süper ego) olarak 3 dilimde incelemiştir.

Ego ise, id ve süper ego’yu en ilkel taleplerle, en soyut talepler arasında denge işlevi görür. Ego başarılı olmazsa bireyde zihinsel gerginlik, tereddüt ve çekişme doğar (Sarı 2011;21).

### 3.2.1-Freud'un Kişilik Kuramı (Yapısal Kuram)

Sigmund Freud (1856-1939) kişiliğin oluşumunu, şahsın ilk yılları ve çocukluk yıllarına bağlamıştır. Freud'a göre şahsiyet id, ego, süperego'nun karışımıdır.

İd: İnsiyak (içgüdü), şahsiyetin esasıdır. Şahsın en kaba, en ilkel, arketeiplerini ihtiva eder.

Ego: Şahsiyetin zihin dışıyla ilişkisinin aracıdır. Bulma ve yüzleşme yoluyla, bir yandan İd’in baskısına cevap verirken, bir yandan da şahsın zihin dışı varoluşla bağlantısını sürdürür. (Kocakula 2012;82).

Süperego: Şahsiyetin fren mekanizmasıdır. Bireyin ahlak, gelenek, yasak mantığı ve hükümlerinden oluşur; genellikle aileden gelir. Süperegonun yargılar kişiyi ve engeller koyar.

Temel insiyak(içgüdü) çocuğun gelişiminde aile tarafından idare edilirken süperego gelişir. Süperego toplumun yasalarını kapsar. Sonradan oluşan süperego içimizdeki hakimdir. Süperegonun idrak edilen parçasına vicdan diyoruz. Süperegonun temel işlevlerini özetleyecek olursak:

- İd’den gelen en alt itmeleri yönetmek.
- Ego’yu daha üst, ahlaki amaçlara yönlendirmek.
- çatı bir sistem oluşturmak(Ünlü 2001;11).

### 3.3-Kişilik Sisteminin Üç Farklı Oluşumu

Freud, şahsiyeti açıklarken; Bunlar: Bilinç, bilinçaltı ve bilinç öncesidir. Üç katmandan bahseder.

*Bilinç*: hakikatin dünyasıdır.

*Bilinçaltı*: Dipte olan ama hergün fark etmediğimiz oluşumlardır.

*Bilinç Öncesi*: ön bellekte diyebiliriz, bilince kolayca ulaşabilen düşünce ve oluşumlardır.

### 3.4-Kişilik Tipleri

*Jung*’un bireyleri dış dünya ile gelişkin ilişkileri olanlar ve olmayanlar olarak ayırmıştır. Bunlar sekiz türe ayırmıştır: Jung şahsiyetin, karşılıklı çalışan alt yapılardan meydana geldiğini belirtir. Bu sistemler ego, kişisel bilinçaltı, kolektif bilinçaltı, ve arketiplerdir. Arketipler yaşamın mirası muğlak oluşumlardır.

*Alfred Adler*, şahsiyetin dış dünyaya karşı geliştirilen yanlarımız olduğunu söyler.

*Erich Fromm*, İrsi yanlarımız ve hayatla etkileşimimizin ortak sonucu olarak şahsiyet geliştiğini vurgular.

*Karen Horney*, varsayımı hayatta güven ve hayatla baş edebilme tutumu kişiliği oluşturur sonucuna varır.

### 3.5-Kişiliğin Dinamiği

Kaygı:alt benlik ile süperego çatışmasından kaygı ortaya çıkmaktadır.

Savunma Mekanizmaları: Endişe büyüdükçe bununla beraber yaşabilmek için ego devreye girer. Bunlar savunma mekanizmaları diye adlandırılan fikir, anlayış ve eylem şekilleridir. Bunlardan birincisi bilincin dibine itmedir. İkincisi; makuliyet, yani makul hale getirmezdir (rationalite).



## 4.-Karen Horney

### 4.1-Temel Kaygı Kuramı

Temel kaygı Karen Horney tarafından geliştirilmiştir ve insan şahsiyetini açıklamak amacını güder. Horney'e göre, şahsiyetin endişe ve korku ile baş etme sistemleri ile dolu olduğunu varsayar. Horney endişe ve korkular ile baş edebilmek için şahısların takınabileceği tutumları sıralamaktadır. Horney üç adet kişilik türünü önemli kabul etmiş ve değerlendirmiştir.

1. İnsanlara Yakın Davranan Kişilik: Horney'in bu kavramı, çaresizlik içindeki kişinin tedbiren, bir sığınak olarak diğer insanlara yaklaşmasıdır. Yumuşak başlı insanlar; başkalarının sevgisi ve takdiri ile beraber yaşamlarının sorumluluğunu alabilecek biri için ölesiye çabalarlar.
2. İnsanlara Karşı Davranan Kişilik: Yukarıda zikredilenin tersi tüm dış dünyayı düşman olarak algılamaktır. Kuvvetli olduğunu göstermek ihtiyacındaki bu insanlar, diğer insanları ezmek ve etki altına almak ister. Hep haklı olduklarına inanırlar ve en iyi görünmeye çabalarlar.
3. İnsanlardan Uzak Kalanlar: İnsanlardan uzak durma esası üzerine kurulu kişilik tipidir. Bu kişilik bu ihtiyaçların her biri aslında sağlıklı bir şekilde pozitif davranışlara da neden muhtaç olmama, uzak durma esası üzerine kuruludur. Herşey için kendine yetmeye çalışırlar. Evlendiklerinde eşlerine bile uzaktırlar (Sarı 2011;35).

Horney'in ego varsayımında, halihazırdaki benlik, gerçek benlik ve ülküsel (idealize) benlik şeklinde üç katman mevcuttur. Halihazırdaki benlik; bireyin yaşantılarının toplamı, gerçek benlik; eşgüdümü ve hayatın sürdürülmesini sağlayan, ülküsel (idealize) benlik ise çağdaş narsizm kavramı ile yakından ilgili olan abartılı benlik algısı olarak tanımlanmaktadır. Horney şahsın çocukluk sırasında emniyetsiz bir dünyada olduğu ve endişenin doğumuna anne-babanın tutarsız eylemlerinin sebep olduğunu söyler. Bu halde ise çocuk dünya ile bağlantısını eksik hisseder. eksiklik duygusu bunungiderilmesi talebini beraber getirir. Karen Horney, yaşamın ilk yıllarında yaşanan bozuk ilişkileri benlik şişmesi olarak görmüştür. İnsan ilişkilerinin iyi gitmemesi benlik şişmesini arttırır. Horney'e göre narsist şahsiyet; sevme yeteneğini kaybetmiş kişidir. Sevme yeteneğini kaybetmenin boşluğu, kendine saygı duymamanın ya da değersizlik duygusunun artması ile sürdürülür (Kocakula 2012;22).

Narsist kişi iç dünyasının olgunluğunu kaybettiği için telafi etmek için çevresiyle çeşitli oyunlar oynar. Gerçek tabiatı ile ilişkisi koptuğu için yaptıkları ona yeterli ve anlamlı gelmez.

Yaşama sevincinin coşkunluğunu sahte benlik alır, bu benliğin başarıları ise kısa sürelidir ve uzun sürmez.

*“Sonunda kişi, zamanla kendini ideal, bütünleşmiş imgesiyle özdeşleştirebilir. Böyle olduğunda, imge gizli den gizliye beslediği görüntüsel imge olarak kalma zartık; farkana varılmaksızın imgenin ta kendisi olur. İdeal imge ideal benlik olur. Ve bu ideal benlik gerçek benliğinden daha gerçek gelir... İmgenin kişiyi cendereye sokan bütün ihtiyaçlarını karşılamasından gelir. Kişinin gözle görünür... bir değişim yoktur.. değişim... özündedir”* (Horney 2011:32).

Hakiki yanıyla coşkusunu kaybetmiş narsistik kişiler anlamsızlık duygusu içinde kıvranırlar. Müzmin yetersizlik narsistik birey için karakteristiktir (Kocakula 2012;42):

### 4.2-Horney'de Kişilik Tahlili

Horney' de Jung ve Adler gibi psikanaliz kuramının etkisi altında kalmıştır. Horney, hayat ilişkilerinin şahsiyeti belirlemedeki önemini vurgulamıştır. Horney' e göre; şahsiyet hayatın akışı içindeki olaylara tarafından belirlenir, bu olaylar olumsuz ise şahıs baş edebilmek için mekanizmalar geliştirmektedir. Horney'e göre; Freud, kuramında çevresel etkileri göz ardı etmiyor, ancak bunları sadece içgüdüsel dürtüleri şekillendiren bir etken olarak değerlendiriyor. Horney ise; çevreyi ve içerdiği etkenleri araştırmasının merkezine yerleştiriyor ve kişiliğinin oluşumuyla en çok ilgisi olan çevresel etken olarak kişinin yetiştiği çevredeki insan ilişkilerini ele

alıyor Horney' e göre kişinin temel ögesi endişe ve korkudur. (Karabacak 2010;19) Çocuğun kendisini düşman bir dünyada yalnız ve yetersiz hissetmesidir. Kişinin çocukluk döneminde onun varoluşunu onaylanan ve varlığını sevinç vesilesi sayan ebeveynler olmalıdır. Horney' e göre kişilerin endişe, kaygı, korkular ile baş edebilmek için başvurdukları davranış seçenekleri şöyle özetlenebilir: içten olmayan ama içtenmiş gibi ilişkiler, □ içine kapanmak, insanlardan uzak durarak tehlikeden de kaçınmaya çalışmak, □ insanlar şişmiş kişiliğinin büyüklüğünü göstermek yoluyla endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri(Karabacak 2010;7).

Nevrotik kişiler, diğer insanlara yönelik tahakküm kurucu, aşırı koruyucu, göz korkutucu, aşırı hassas, aşırı zorlayıcı, aşırı düşkün, değişken, aşırı eleştirel vb. olabilirler. Bunun nedeni çocuklukta biz olma duygusunun gelişmemiş olmasıdır. Bunun yerine temel kaygı terimiyle tanımlanan, derin bir güvensizlik ve ve belirsiz bir endişeli olma hali görülmektedir (Horney 2011;25).

*“Çocuğun potansiyel açıdan kendisine düşmanmış gibi algıladığı bir dünyada yalnız ve çaresiz olduğu duygusudur bu.”*

*“Ancak kişi rekabete dayalı bir toplumda yaşarken ve toplumun en dibindeymişcesine, yalnız ve düşmanca duygular içinde hissederken-ki bu kişi öyle hissetmektedir-kaçınılmaç olarak kendini ötekilerden daha üstün duruma getirmek ihtiyacını geliştirebilecektir... Ayrıca ötekilerle baş edebilmek için yapay stratejik yollar geliştirme ihtiyacı hakiki duygularını, isteklerini ve düşüncelerini bastırmaya zorlamıştır onu”* (Horney 2011;28-29).

Temel kaygı insanları başkalarıyla gerçek duygularıyla ve tabii olarak değil başka yollarla ilişki kurmaya zorlar. Bunlar isyan etmeyi denemek, duygusal olarak içine kapanmak gibi ya da duygusal yakınlık, ödün verme, kendine dönme çabaları abartılır ve katlaşır.

## 5.-SONUÇ

İşletmeler insanlardan oluşmaktadır. İnsanlar ise duygu hissine sahiptirler. Kişilik tipleri insanların duygu yönelimlerinde belirleyici olmaktadır. Psikolojik sözleşme ile kişilik tipleri ise birbirleriyle yakından bağlantılıdır.

Farklı kişilik tipleri psikolojik sözleşmeyi farklı yorumlamakta ya da kişilik tipini daha çok fayda, mevki edinme, mevkisini güçlendirme v.b. için kullanmaktadır.

Karen Horney'in nevrotik(sınırceli) kişilik kavramı işletmeler 'de yaşanan çok sayıda olaya ışık tutmaktadır. Çağımızın yarattığı bu insan tipi ikincil kişilikler taşımaktadır.

Bu ikincil kişilikler işletmelerin insan kaynaklarını verimli kullanmasını engellemekte ve bazen başka insanların sevgi arayışı gibi zaaflarına cevap vererek, üst yönetime tırmanmakta ve işletmelerde yıkıma sebebe olacak yönetimler sergilemekte ya da yetersiz olsa da, yönetimi etkileyecek güce sahip olmaktadır.

Kişilerin ne yaptığının yanında niçin yaptığı da önemlidir. Niçin üretimde bulunulalım sorusuna ruhbilimsel açıdan sağlıklı cevaplar verirsek, hastalıklı ruhsal taleplerden ötürü işletmelerde yöneticilerin “ölüm ilişkileri” kurması engellenebilir. Bunu örneklersek işletmenin üst yöneticilerinin etrafı genellikle yöneticinin ruhsal zafiyetlerini bilen insanların sunduğu “dostluk-sevgi-destek” le kapatılabilir. Bu da gittikçe bu insanların taleplerini yerine getiren bir yönetime ve de işletmenin kötü yönetimine yol açabilir (Horney 2013). Psikolojik sözleşme bu açıdan net olursa işletme de amaçları doğrultusunda çalışacaktır.

## KAYNAKÇA

- 1- Argyris, Chris (1960), *Understanding Organizational Behavior*, London: Tavistock, UK
- 2- Argyris, Chris (1999) *On Organizational Learning*, 2. Edition, Blackwell Publishing, Oxford-UK
- 3- Özler D. Ergun, - Ünver Emre (2012), *Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2012, C.17, S.2, S.325-351.
- 4- Horney Karen (2011) *Nevrozlar ve İnsan Gelişimi Kendini Gerçekleştirme Mücadelesi*, Sel Yayıncılık, İstanbul
- 5- Horney Karen (2013) *Çağımızın Nevrotik Kişiliği*, Sel Yayıncılık, İstanbul
- 6- Özgen H. Mimaroglu, Özgen Hüseyin(2010), *Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2010, Sayfa 1-19
- 7- Topcu M. Kemal(2015) *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*, Doktora Tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü- Ankara -2015
- 8- Ünlü Sezen (2001), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Önlisans Programı. *Psikoloji Kitabı*,<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf>
- 9- Koçiyit Serdal(2014)*İnsan Davranışları ve Kişilik Tipleri*, York Üniversitesi, İstanbul
- 10- Tarde Gabriel de (2015), *Ekonomik Psikoloji*, Kült Neşriyat, Kocaeli
- 11- Sarı Seda (2011), *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, Bankacılık Sektörü Antalya Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- 12- Başaran, İbrahim Ethem (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası: Ankara
- 13- Kocakula Özge(2012), *Narsistik ve Obsesif Kompulsif Kişilik Bozukluklarının Karar Süreçlerine Etkisi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- 14- Karabacak Gülçin(2010), *İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- 15- Dede, B. (2009), *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Trabzon
- 16- Costa Jr, P. T., Busch, C. M., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. (1986). "Correlations Of Mmpı Factor Scales With Measures Of The Five Factor Model Of Personality", *Journal Of Personality Assessment*, 50(4), 640-650.
- 17- Polatçı S., İrk E., Gültekin Z., Sobacı F., (2017), Psikolojik Dayanıklılık Ve Kişilik Özellikleri Tatmin Düzeyini Etkiler Mi? Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2017/4, Sayı:29, S.553-578
- 18- Can, H., Aşan, Ö. Ve Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım
- 19- Perry, S. R. (2003). Big Five Personality Traits And Work Drive As Predictors Of Adolescent Academic Performance, University Of Tennessee, Knoxville.
- 20- Watson, D., Hubbard, B. (1996). "Adaptational Style And Dispositional Structure: Coping In The Context Of The Five- Factor Model", *Journal Of Personality*, 64(4), 737-774.
- 21- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, 5.Baskı, Bursa.
- 22- İslamoğlu, G. (2010). *Kurumlarda İyilik De Var*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- 23- Cihangiroğlu N., Teke A., Uzuntarla Y., Uğrek U., (2015), "Narsist Kişilik Eğilimleri İle Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Analizi", *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt:13 Sayı:1 (Ocak 2015)* 1-18.
- 24- Sarıcı Bulut, S. (2017). Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Stresle Başa Çıkma Ve Depresyon Arasındaki İlişkiler: Gazi Eğitim Fakültesi Örneği. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6(2), 1205- 1221.
- 25- HJelle, L.A. And Ziegler, D.J.(1982). *Personality Theories Basic Assumptions Research And Application*. Second Edition, Mcgraw-Hill International Book Company, U.S.A.
- 26- Yurcu G. (2016) "Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Ekopsikoloji Algılarına Etkisi " *Journal Of Recreation And Tourism Research*,Yurcu/Jrtr 2016, 3 (2), 23-35



- 27-** Tok N., Seçer A., Davran M.K., Çobanoğlu F., Özalp B., (2013). “Ziraat Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinde Girişimcilik Özellikleri, Algısı Ve Eğilimi: Çukurova Ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği, Uluslararası Girişimcilik Ve Kariyer Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1-3 Kasım 2013, (41-62), Muğla.
- 28-** Nartgün, Ş.S. Ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 9 (2), 1361-1376.
- 29-** Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer’s Obligations: A Study Of Psychological Contracts, *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol. 11, 389-400.
- 30-** Şahin, Meltem Dil, (2010). Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ed.Derya Ergun Özler, Ekin Yayınları, 81-100
- 31-** Vos, A., D. Buyens, R. Schalk (2005), “Making Sense Of A New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control,” *International Journal Of Selection And Assessment*, 13(1), Ss. 41- 52.
- 32-** Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process, *California Management Review*, 15(9): 91- 99.
- 33-** Özdaşlı K. , Çelikkol Ö. (2012) “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve Ve Bir İçerik Analizi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 4 Sayı: 7 Güz (141-154).
- 34-** Çetinkaya F.F., Özkara B. (2015) Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma , Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Eylül ,Sayı 9 72
- 35-** Karcıoğlu F., Türker E. (2010) Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, 121-139.

### Extended English Summary

Work contracts signed at work are not enough to satisfy the employee's job, to maintain his or her commitment to the job, and to reduce the labor conversion rate.

The psychological contract is a concept developed by Denise Rousseau for daily insights, perceptions and informal requirements for workers and employers. It shows how the responsibilities of the two sides are expressed in a general framework, not in writing.

Personality; In clinical, educational or workplace settings, individual differences are considered to be concentrated in two main areas: personality and intelligence.

Personality; Allport is defined as the psychophysical systems that characterize behavior and thought in the individual's dynamic context, Morgan, the behavioral characteristics of the individual with respect to other persons, Bovee et al., The coherent reactions of an individual to various situations.

Personality can be described as person's way of life and perception. From another point of view, personality is defined as the whole that keeps the person alive, directs his or her attitude and determines the relationship with the person (I-I relationship) and others.

Personality is a process that starts with birth and manifests itself through the life-long development and maturation that is shaped by the meaning given by the individual to the objects and events. Personality disorders are deviations from this process.

He divided his dancers into two types, A and B type. Individuals with Type A and Type B personality traits

Previous work has been agreed upon as a recognized understanding of the five great fundamental characteristics of the ending person. These features are extravagance, agility, responsibility, emotional balance, openness. This understanding accelerated after the 1980s. The 5 large personality dimensions frequently used to determine personality traits have great importance in explaining the behaviors and attitudes of the individual within and outside the organization.

Dynamics of Personality; Anxiety: The conflict between id and superiors can arise as anxiety in the psychology of the individual. Defense Mechanisms: As anxiety grows and worsens, the ego will resort to defensive mechanisms to deal with this anxiety. Defense mechanisms are the forms of thought, attitude and behavior designed to deal with anxiety. They are not printing it. We suppress it by pushing an event that we do not want into consciousness. Secondly, it is a decentralization (counter reaction development).

According to Horney, the behavioral options that people apply to cope with anxiety, anxiety, and fear can be summarized as: sincere but sincere relationships, closing in, trying to avoid dangerously by avoiding danger, peeping out of anxiety and anxiety by showing the size of the swollen person tactics.

## **KAREN HORNEY**

### **Basic Anxiety Theory;**

The main concern was developed by Karen Horney and aims to explain human personality. According to Horney, the personality is full of systems of coping with anxiety and fear. Horney lists attitudes that individuals can take to cope with anxiety and fear. ten, whereas three of them are very important, especially in terms of identifying the types of personality in the social system.

1. Personality close to people: This concept of Horney does not mean approaching people with a sincere affection. This closeness is the need for self-protection against a very desperate love.

2. Personality against Humans: Soft-headed people assume everyone is good, aggressive people think everyone is an enemy.

3. Remoteness from Humans: In order to provide isolation some people take an indifferent attitude and adopt the behavior of being away from humans. This strategy is a description of the need for personal privacy, independence and self-sufficiency.

In Horney's self-theory, three different classifications are seen: the current self, the true self, and the idealized self. Actual self; the sum of the experiences of the individual, the true self; (integration) satisfaction and unique powers in each person, and ideal (idealized) self is defined as an exaggerated sense of self which is closely related to the concept of contemporary narcissism. Horney has argued that the person is in an insecure world during childhood and that the anxiety is caused by unbalanced parents. Behaviors such as being very good or very bad against the child are caused. In this case, the child feels incompatible with the world. Karen Horney sees childhood irregularities as the cause of self-swelling. The fact that human relationships do not go well increases self-infliction. Narcissistic personality according to Horney; is someone who has lost the ability to love.

## **RESULT**

Businesses are made up of people. People have a feeling of emotion. Personality types are determinants of people's emotional orientation. Psychological contracts and personality types are closely linked to each other.

Different personality types interpret the psychological contract differently, or the personality type is more beneficial, acquiring position, strengthening the position etc. .

Karen Horney's neurotic personality concept sheds light on the many things happening in businesses. These human-type secondary personalities created by our age are carried.

These secondary personalities prevent businesses from using human resources efficiently, and sometimes they have the ability to climb up top management and respond to weaknesses like other people's search for love, and to exhibit governance that will lead to demolition in businesses, or even to inadequate management.