



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı

DAVRANIŞ STİLLERİ ENVANTERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Yavuz Bozkurt ERTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En İyiyeye ...*



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı

DAVRANIŞ STİLLERİ ENVANTERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

DEVELOPMENT OF BEHAVIORAL STYLES INVENTORY

Yavuz Bozkurt ERTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,  
Yavuz Bozkurt ERTAŞ'ın hazırladığı “Davranış Stilleri Envanterinin Geliştirilmesi”  
başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik  
ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalında Y¼ksek Lisans** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri BaŐkanı	Prof. Dr. Şerife IŞIK	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Prof. Dr. Arif ÖZER	İmza
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. İbrahim KEKLİK	İmza
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Gökhan ATİK	İmza
J¼ri Üyesi	Dr. Öğretim Üyesi Özlem HASKAN AVCI	İmza

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 12/01/2022 tarihinde uygun gör¼lm¼Ő ve Enstitü Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu araştırmanın amacı, Marston'un çalışmalarına dayanarak geliştirilmeye başlanan ve günümüze kadar uygulama temelli kendini yenileyen DİSC modeline dayanan Davranış Stilleri Envanteri (DSE) geliştirmektir. Üniversite öğrencilerinin davranış stilleriyle ilgili bilgi edinip iş dünyasıyla ilgili güçlü ve zayıf özellikleriyle (diğer ekip üyeleriyle iletişimlerini güçlendirme yolları, korkuları, değerleri, rahat edecekleri çalışma ortamı ve zorlanacakları görevler vb.) ilgili farkındalıklarının artırılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda uygun örnekleme yöntemiyle seçilmiş 339 üniversite öğrencisi yer almıştır. Veriler toplandıktan sonra dört stil için temel bileşenler analizi yapılmış ve her stilde faktör yükü en yüksek on iki sıfat belirlenmiştir. Sonrasında her stil için toplam puanlar hesaplanarak, DİSC modeliyle kuramsal olarak uygunluğunu incelemek için iki boyutlu temel bileşenler analizi yapılmış ve boyutlar arası korelasyonlar incelenmiştir. Analizler sonucunda davranış stilleri konumlarının kuramsal modellerle uyumlu olduğu bulunmuştur. Erkekler ve kadınlar arasında yalnızca D stilinde istatistiksel olarak erkekler lehine önemli bir fark bulunmuştur. Envanterden elde edilen ölçümlerin KR-20 güvenilirlik katsayıları .74 ile .84 arasında değişmektedir. Araştırma sonucunda Davranış Stilleri Envanteri dört boyut ve on iki maddeden oluşmaktadır. Her maddede dört sıfat yer almaktadır ve envanter toplam kırk sekiz sıfattan oluşmaktadır. Davranış Stilleri Envanteri kısa sürede cevaplanabilen ve kolayca puanlanan bir envanteredir.

**Anahtar sözcükler:** davranış stilleri, DİSC, çalışma ortamı, ekip kurma, iş yerinde iletişim.

## **Abstract**

The purpose of this study was to Behavioral Styles Inventory (DSE) based on the DISC model by Marston. Through time, the model has evolved significantly. It is intended to contribute to university students' awareness about their strong and weak characteristics (e.g., ways to strengthen communication with other team members, their fears and values, comfortable work environment, challenging tasks) in the business world by learning about their behavioral styles through the Behavioral Styles Inventory. The participants consist of 339 volunteering university students selected by a convenience sampling method. After the data collection, principal component analysis was conducted for each of the four styles, and the twelve adjectives with the highest factor loading were determined. Then, two-dimensional principal component analysis and scale intercorrelations analysis were conducted by calculating the total scores of each dimension to see the theoretical compatibility with the DISC model. The results showed that the positions of the behavior styles were consistent with the theoretical model. A statistically significant difference was found between males and females in favor of males only in the D style. The KR-20 reliability coefficients of the measurements obtained from the inventory ranged from .74 to .84. As a result of the research, the Behavioral Styles Inventory consists of four dimensions and twelve items. The inventory, which has four adjectives in each item, consists of forty-eight adjectives. Therefore, behavior styles inventory is a tool that can be answered in a short time and is easily scored.

**Keywords:** behavioral styles, DISC, working environment, team building, communication at work.

## Teşekkür

Benim için yüksek lisans dönemi, zaman zaman zorlansam da sürekli yeni şeyler öğrendiğim ve kendimi geliştirdiğim bir süreç oldu. Kendimi geliştirmek ve alana katkı sağlamak için çıktığım bu yolda zorlukları aşarak tezimi tamamlamanın haklı gururunu yaşıyorum. Tezimin fikir aşamasından sunum aşamasına kadar desteğini her an hissettiğim, karşılaştığım zorluklarda yardım ve geri bildirimleriyle bana yol gösteren, yorulduğum anlarda konuşmalarıyla beni motive ederek daha çok çalışmamı sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Arif ÖZER'e desteği için sonsuz teşekkür ederim.

Tez savunma jürimde olmayı kabul ederek bana ve tezime zaman ayıran Prof. Dr. Şerife IŞIK, Doç. Dr. İbrahim KEKLİK, Doç. Dr. Gökhan Atik ve Dr. Öğr. Üyesi Özlem HASKAN-AVCI hocalarıma önerileriyle tezimin daha iyi olmasına katkı sağladıkları için teşekkür ederim.

Lisans ve yüksek lisans sürecimde akademik ve kişisel gelişimimi sürekli destekleyerek iyi bir psikolojik danışman olarak mezun olmamı sağlayan Hacettepe Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalındaki değerli hocalarıma teşekkür ederim. Hacettepe Üniversitesinde öğrendiğim "Daha ileriye en iyiye." sözü hayatıma her zaman yön verecek.

Tez yazma sürecimde yorulduğum, bitiremeyecek gibi hissettiğim, işlerin aynı anda üzerime geldiği dönemlerde beni rahatlatarak sürece devam etmemi sağlayan ve tezime fikirleriyle destek veren Bünyamin ATAY, Zeynep GENÇ ve Gözde TEKBAŞ'a teşekkür ederim. Veri toplama sürecimde yardımcı olan Çağla Yaprak BİLİCİ, Oğuzhan UÇAR ve Dudu Çatalkaya'ya emeklerinden dolayı teşekkür ederim. Proje dünyasına giriş yapmamı sağlayan ve bana yeni ufuklar açan Harun DERELİ ve Oğuzhan UÇAR'a teşekkür ederim.

Lisede tanışıp dostluğumuzu bugüne kadar sürdürdüğümüz Kubilay Sergen BALLI, Mehmet Doğan BİLGİN ve Arda ÖZKAYA'ya her derdimde yanımda olup desteğinizi hissettirdiğiniz için teşekkür ederim. Hayatıma girdiği andan itibaren bana hep destek olan ve benim için yeri bambaşka olan Cansu AKYEL'e hayatımı güzelleştirdiği ve güzelleştirmeye devam edeceği için en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Son olarak, sevgili ailem... Annem Nursel ERTAŞ ve babam Musa ERTAŞ'a yaptığı fedakarlıklarla bugünlere gelmemi sağladıkları için teşekkürü borç bilirim. Koşulsuz desteğinizi her zaman yanımda hissettim ve hayatta başarabildiğim şeyleri her zaman arkamda olduğunuzu bilmenin gücüyle başardım. Bana olan inancınız ve güveniniz sayesinde yaptıklarımı her zaman büyük bir öz güvenle yapabildim. Son olarak her yardım istediğimde yanımda olan ve her zaman güvenilebileceğim kardeşim Yağız Kaan Ertaş'a çok teşekkür ederim.



## İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	viii
Şekiller Dizini.....	ix
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	x
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	8
Araştırma Problemi.....	10
Sayıltılar.....	11
Sınırlılıklar.....	11
Tanımlar.....	11
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	13
DISC Modelinin Tarihsel Gelişimi.....	13
DISC Davranış Stilleri.....	16
DISC Stillерinin Ölçülmesi ve Puanlanması.....	20
DISC Stilleri.....	27
İlgili Araştırmalar.....	38
Bölüm 3 Yöntem.....	44
Araştırma Yöntemi.....	44
Çalışma grubu.....	44
Veri Toplama Süreci.....	48
Veri Toplama Araçları.....	48
Verilerin Analizi.....	63
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	65

Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	.76
Kaynaklar .....	83
EK-A: Davranış Stilleri Envanteri.....	.93
EK-B: Davranış Stilleri Envanteri Yanıt Anahtarı .....	.94
EK-C: Kişilik Sıfatlarının Sosyal Beğenirliği Formu.....	.95
EK-D: Uzman Görüşü Formu .....	.96
EK-E: Kişisel Bilgi Formu .....	.97
EK-F: Gönüllü Katılım Formu .....	.98
EK-G-Çalışmaları Kullanma İzinleri.....	.99
EK-H- Etik Komisyonu Onay Bildirimi.....	100
EK-I- Etik Beyanı.....	101
EK-İ- Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	102
EK-J- Thesis/Dissertation Originality Report.....	103
EK-K-Yayımlama ve Fikri Mülkiyet Hakları Beyanı.....	104

## Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Telifli DİSC Envanterleri</i> .....	20
Tablo 2 <i>DİSC Değerlendirilmesinin Örnek Gösterimi</i> .....	22
Tablo 3 <i>Çalışma Grubu 1'in Cinsiyet ve Sınıf Değişkenlerine Göre Dağılımları</i> ...	45
Tablo 4 <i>Çalışma Grubu 2'nin Cinsiyet ve Sınıf Değişkenlerine Göre Dağılımları</i> .	46
Tablo 5 <i>Çalışma Grubu 2'nin Üniversite,Bölüm ve Not Ortalaması Değişkenlerine Göre Dağılımları</i> .....	47
Tablo 6 <i>Veri Toplama Araçları</i> .....	48
Tablo 7 <i>Davranış Stilleri Envanteri Örnek Madde</i> .....	49
Tablo 8 <i>DSE'nin Dominant Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri</i> .....	66
Tablo 9 <i>DSE'nin İz Bırakan Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri</i> .....	67
Tablo 10 <i>DSE'nin Sadık Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri</i> .....	68
Tablo 11 <i>DSE'nin Ciddi Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri</i> .....	69
Tablo 12 <i>DSE'nin Temel Bileşenler Analizi Sonuçları</i> .....	70
Tablo 13 <i>DSE'nin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları</i> .....	72
Tablo 14 <i>DSE'deki Stillerin Cinsiyete Göre Dağılımları</i> .....	73
Tablo 15 <i>DSE'nin KR-20 Güvenirlik Katsayıları</i> .....	74
Tablo 16 <i>Davranış Stillerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları</i> .....	75

## Şekiller Dizini

Şekil 1. DİSC modeli. ....	.18
Şekil 2. DİSC sonuç grafiğinin örnek gösterimi.....	22
Şekil 3. Davranış Stilleri Envanteri yüzdelik dilimler.....	53
Şekil 4. Davranış Stilleri Envanteri şekilsel gösterimi.....	54
Şekil 5. Davranış Stilleri Envanterinin temel bileşenler analizine göre dağılımı....	71

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

**DİSC:** Dominant, İz bırakan, Sadık, Ciddi Davranış Stilleri

**D:** Dominant Davranış Stili

**İ:** İz Bırakan Davranış Stili

**S:** Sadık Davranış Stili

**C:** Ciddi Davranış Stili

**IML:** Institute for Motivational Living

**PMBOK:** A Guide to The Project Management Body Of Knowledge

**YÖK:** Yükseköğretim Kurulu

## Bölüm 1

### Giriş

Giriş bölümünde araştırma probleminin ne olduğuna ilişkin problem durumuna, araştırmanın niçin yapıldığı ile ilgili amaç ve önemine, araştırma problemine ve alt problemlere, araştırmaya yönelik yapılan varsayımlara, araştırma sürecinde ortaya çıkan sınırlılıklara ve araştırma konusu ile ilgili temel kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### Problem Durumu

Amerika Birleşik Devletleri'nde Frank Parsons'ın kişinin özellikleriyle yapılacak işin özelliklerini uyumlu olarak eşleştirdiği kariyer çalışmalarıyla başlayan kariyer psikolojik danışmanlığının değişimi ve gelişimi küreselleşmenin de etkisiyle toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde devam etmiştir (Pope, 2000). Türkiye'de de rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri mesleki rehberlik ve kariyer psikolojik danışmanlığı faaliyetleriyle başlamıştır (Yeşilyaprak, 2019). Kişilerin iş bulmalarına ve meslek seçmelerine yardımcı olmak amacıyla başlayan çalışmalar 1950'li yıllarda ilgi ve yetenek testlerini uyarlama çalışmalarına dayanır. Bu yıllarda aynı zamanda Türk kültürüyle uyumlu ölçekler de geliştirilmeye çalışılır (Özgüven, 2011). Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) kurulduğunda mesleki rehberlikle ilgili olarak kişileri işe yerleştirme hizmeti vermeye başlamıştır. Yıllar içinde yaşanan değişim ve gelişimle birlikte kariyer psikolojik danışmanlığı alanında da değişimler gerçekleşmiştir. 21. Yüzyılda değişen paradigmalara bakıldığında bireyler belirli rol ve görevleri uzun süre yapmak yerine, dinamik ve değişen rol ve görevlerinin olduğu işlerde çalışmaktadır. Aynı zamanda kariyer danışmanlığı hizmeti kapsamında mesleki bilgi verilmesi yerine, bireyin kendisini ve iş dünyasını keşfetmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir (Yeşilyaprak, 2012).

Üniversite yaşamı öğrenciler için her ne kadar akademik, sosyal ve mesleki alanda değişim içinde oldukları bir gelişim dönemi olsa da (bağımsız karar alma, kendini tanıma) kariyerlerini belirleme ve planlama açısından sorun yaşayabilmektedirler (Aluede, Imhonde ve Eguavoen, 2006; Gizir, 2005; Hinkelman ve Luzzo, 2007; Jourdan, 2006; Schweitzer, 1996). Üniversite öğrencilerinin yardım almaya en çok ihtiyaç duydukları alanlardan biri kariyer gelişimi alanıdır ve kariyer psikolojik danışmanlığına olan ihtiyaçları giderek

artmaktadır (Brunner vd, 2014; Yerin Güneri ve Çapa Aydın, 2010). Üniversite öğrencileri bölümleri aracılığıyla yapacakları mesleklerle ilgili yeterlikler kazanmaya çalışırken aynı zamanda kariyerleriyle ilgili hazırlıklar da yapmaları gerekmektedir. Öğrencilerin kariyer psikolojik danışmanlığı alanındaki ihtiyacını gidermek ve iş dünyasına geçişlerini kolaylaştırmak için ülkeler çeşitli politikalar oluşturmaya başlamıştır (Yeşilyaprak, 2012). Üniversite kariyer merkezleri bu politikaların uygulanmasında önemli bir yere sahiptir ve üniversite öğrencilerinin ilgi, değer ve yeteneklerini keşfederek özellikleriyle uyumlu işler arasında bağlantı kurmak ve işe yerleşmelerine yardımcı olmak üniversite kariyer merkezlerinin temel amaçları arasındadır (Erdoğan, 2011; Rayman, 1999). Yükseköğretim Kurulu'nun 2013 yılında yaptığı kariyer merkezleri toplantısında, üniversite kariyer merkezlerinin önemini belirtmesi ve merkezlerin açılması için yapılan teşvik edici konuşma sonucunda ülkemizde 2013 yılından sonra, üniversite kariyer merkezlerinin açılma hızının arttığı görülmüştür (Cevher, 2015; Pişkin ve Kart, 2019). Cevher (2015) araştırmasında 103 kamu üniversitesinde 45'inin ve 68 vakıf üniversitesinin 33 tanesinin kariyer merkezi olduğunu belirlemiştir. Bu hızlanma, kariyer merkezlerinin Türkiye'de üniversite öğrencilerinin hayatında giderek merkezleşen konumunu ortaya koymaktadır.

Üniversite kariyer merkezleri tarafından yürütülen faaliyetlerin en çok öğrencilere kendini tanıtmaya yönelik faaliyetleri olduğunu bulunmuştur (Cevher, 2015). Pişkin vd. (2019) on üç ilde toplam 20 üniversite kariyer merkezi üzerinde yaptığı çalışmada sadece birkaç merkezin test ve envanter kullandığını, bir merkezin kendi envanterini geliştirdiğini bulmuştur. Pişkin üniversite kariyer merkezlerinde öğrencilerin özelliklerini tanımaya amacıyla test ve envanterlerin kullanımının yaygın olması gerektiğini ileri sürmektedir. Test ve envanter uygulayan merkezlerde de kullanılan ölçme araçları Kariyer Özdeğerlendirme Envanteri, Kariyer Stres Ölçeği, Kendini Değerlendirme Envanteri, Mesleki Yönelim Envanteri, Beş Faktör Kişilik Envanteriyle sınırlıdır. Çalışmada üniversite kariyer merkezlerinde test ve envanter ihtiyacı olduğu ve bu sorunun sadece kariyer merkezlerinin değil, Türkiye'de ciddi bir eksiklik olduğu dile getirilmiştir. Pişkin'in çalışmasında vurguladığı gibi, Türkiye'de üniversite öğrencilerinin kariyer ihtiyaçlarına cevap verecek kültüre duyarlı ölçme araçlarının geliştirilmesine yönelik acil bir ihtiyacın olduğu iddia edilebilir. Kültüre duyarlı bu ölçme araçları

sayesinde Türkiye'deki üniversite kariyer merkezleri, değişen iş yaşamında gerekli olan ve üniversite öğrencilerinin geliştirmesi gereken becerilerle ilgili farkındalıklarının artması için daha nitelikli hizmetler verebilecektir.

Küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte iş dünyasında şirketler arasındaki rekabet giderek artmaktadır. Şirketler değişen ekonomik hayatta faaliyetlerini sürdürebilmek için bir dönüşüm içindedir. Teknolojik gelişmeler sonucu iş dünyasında ödüllendirilen ve değerli görülen beceriler de değişmektedir. Robotların yapamadığı eleştirel düşünme gibi bilişsel beceriler ile ekip çalışması için gerekli olan duyguları tanımak ve insanları yönetmek gibi sosyal becerilere talep artmaktadır (Djankov ve Saliola, 2019). Gelişen ve gelişmekte olan ekonomiye sahip ülkelerde sosyal becerilere sahip iş görenlere olan talep giderek artmakta sadece işe özgü becerilere sahip iş görenlere olan talepte azalmaktadır.

Dünya Bankası'nın (2019) İşin Değişen Doğası raporuna göre, değişen iş dünyasına uyum sağlamak için üniversiteler; gelişmiş iletişim becerileri, eleştirel düşünme ve problem çözme konularında öğrencilerin becerilerini artırması gerekir. Bu beceriler günümüz iş dünyasında işten işe aktarılabilen ama sadece eğitim yoluyla kazanılamayan becerileridir. Artan talep yüzünden bu becerilere sahip bireyler daha kolay ve yüksek ücretle iş bulmaktadırlar. Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (2008) raporunda 21. yüzyılda öğrencilerin sahip olması gereken öğrenme ve yenilik becerileri kapsamında iletişim ve iş birliğinin, yaşam ve kariyer becerileri kapsamında da verimliliğin önemini vurgulamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (2016) kendimizle ve başkalarıyla nasıl çalıştığımızla ilişkili olan sosyal becerilere sahip kişilerin iş yerlerini daha başarılı hale getirdikleri için işverenlerin bu becerilere sahip iş görenleri aradığını belirlemiştir. Sosyal beceriler sadece iş yeriyle ilgili olmayıp eğitim ve kariyer süreci boyunca aktarılabilen becerilerdir; bu becerilere iletişim, takım çalışması, çatışma çözme becerileri örnek verilebilir. İş görenler işe özgü becerilere yeterli düzeyde sahip olsa bile bir ekiple verimli bir şekilde çalışamazsa, iş yerinde başarılı olamayabilirler.

Teknolojik gelişmeler çalışma şekillerini ve koşullarını da değiştirmektedir. Şirketler artık standart olarak kullanılan uzun süreli sözleşmelerin aksine, iş görenlerle kısa süreli sözleşmelerle çalışmayı tercih etmektedir (Dünya Bankası, 2019). İş dünyasında çalışmalarını projeler yoluyla yürüten kurumların sayısı giderek artmaktadır (Project Management Institute, 2017). Projeler daha karmaşık



hale gelmekte, proje yöneticilerinin görev ve sorumlulukları önem kazanmaktadır. Proje yöneticileri ekiplerini yönetirken başarılı olmaları için sayılar, çizelgeler ve grafiklerin yanında ekip üyelerinin duygularını, kişiliklerini anlamayı gerektiren sosyal becerilere ihtiyaç duymaktadırlar. Project Management Institute'a göre, proje yöneticisinin liderlik becerileri projenin başarısını doğrudan etkiler ve proje yöneticileri takım kurma, motivasyon, etkili iletişim, karar verme, çatışma ve problem çözme becerilerine sahip olmalıdır. Proje yöneticisinin kendi ve ekip üyelerinin duygularını ve kişiliğini anlaması ekip dinamiği, uyumu ve projenin başarısı için çok önemlidir (Howard, 2001; Straw, 2002).

Birçok projenin başarısızlık nedeni teknik eksiklikler değil zayıf iletişim, takım üyelerinin uyumsuzluğu ve yanlış tarzda liderlik yapılmasıdır (Culp ve Smith, 2005; Sahar-Khiz, 2010). Howard'a (2001) göre proje yöneticisinin en önemli görevlerinden biri ekibindeki kişileri özellikleriyle uyumlu görevlere getirmesidir. Proje yöneticisi ekip üyelerinin kişilik özellikleri ile projenin gerektirdiği işleri eşleştirmelidir. Sıradan bir çalışan kendisine uygun işlerde görevlendirilirse harika bir çalışana dönüşebilir. Slevin ve Pinto (2007) teknolojik gelişmelerin birçok konuda başarılı olmasına rağmen zayıf liderlik, motivasyon oluşturma, iletişim becerileri ve takım kurma konularında başarılı olamayacağını belirtmiş ve proje yöneticilerinin insanlarla kurduğu iletişim ve ilişkilerin önemini vurgulamıştır.

Birçok kuruluş insan kaynağını verimli ve etkili kullanmak için elindeki ekipleri maksimum verimle çalışacakları şekilde yapılandırmak ister (Robbins, 2005). Verimli çalışacak ekipler oluşturmak için ekipteki kişilerin özelliklerini doğru tanımak gerekir (Suman, 2009). Ekiplerde sağlıklı iletişim ve kişilerarası ilişkiler takımların verimliliği için önemlidir. Farklı kişilik stiline sahip ekip üyeleri birbirlerinden farklı şekilde duygularını ifade ederler ve aynı şekilde iletişim kurmazlar. Ekip üyelerinin kişilikleri ve kendilerini ifade etme biçimleri hem kendilerinin hem de ekip üyelerinin performansını etkiler. Yaşanan küreselleşmenin de etkisiyle iş ortamlarında farklı bölge ve kültürden insanların bir arada çalışması gerekmektedir. Bu durum farklı davranışları ve değerleri anlamının ve uyum sağlayabilmenin önemini arttırmıştır. Kuruluşlarla beraber kişilerin de kendi davranış stilleriyle ilgili bilgi sahibi olmaları gerekir. Etrafındaki insanların davranış stillerini anlamak, iş yaşamında bireyler için avantajdır. Kişinin kendisinin ve diğer insanların davranış stillerini bilmek ve anlamak iletişim kurmayı

kolaylaştırır. Kişinin kendi ve çevresindekilerin davranış tarzını bilmesi, davranışlarını takımı için en uygun şekilde ayarlaması için yararlı olur (Smith, 2009). Kişilerin davranış stillerinin farkında olmaları kendilerini ve davranışlarını tanımaları açısından yararlı olduğu gibi aynı zamanda iş ortamındaki verimlerini ve performanslarını da artırır.

Yaşanan dönüşüm ve yenilikler sonucu şirketlerin verimlilikleri ve performansları üzerinde insan faktörünün kritik bir önemi olduğu ortaya çıkmıştır. İşverenler aday iş görenler içinden şirketlerinin ihtiyaçları ve amaçlarına en uygun olanı seçmelidir. Şirketlerin maksimum verimlilikte çalışacak, aradıkları niteliklere uygun iş göreni bulmak için belli bir zaman, bilgi, para ve enerji harcamaları gerekmektedir (Demirkol ve Ertuğral, 2007). Bu seçimi en doğru şekilde yapmak için aday iş görenlerin seçiminde etkili uygulamalara ihtiyaç vardır. Kişinin özelliklerine uygun eşleşme sağlandığında iş gören iş yerine daha kolay uyum sağlayarak daha verimli çalışır (Telman ve Türetgen, 2004). İş gören ve yapılacak iş arasında yeterli uyum sağlanamazsa şirketlerin verimliliği azalmakta, ekiplerde çatışmalar ortaya çıkmakta, iş kazaları artış göstermekte ve işten ayrılmalar gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

ABD Çalışma İstatistikleri Bürosunun (2020) raporuna göre, Ekim ayında 3.1 milyon kişi işinden istifa etmiş, 1.7 milyon kişi işten çıkarılmıştır. İş görenin maaşına ve pozisyonuna göre değişmekle birlikte işten ayrılmasının işverene yükü, iki aylık maaş kadardır. İş görenin tecrübesi, eğitimi gibi koşullara göre bu oran %200'lere kadar çıkmaktadır. (Boushey ve Glynn, 2012; DeConinck ve Bachmann, 2005). İş gören ve iş ortamı arasındaki uyumu sağlamak, işten ayrılmaları azaltma yollarından biridir. İşverenler verimli ve istikrarlı bir iş ortamı oluşturmak için sadece yetenekli bireyleri işe almanın yeterli olmadığını fark etmiştir. Yeteneğin yanında iş görenlerin motivasyonu da yüksek olmalı, iş gören ile işin gereklilikleri arasında uyum olmalıdır (O'Connell ve Kung, 2007). Birçok araştırmacı iş görenlerin kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetlerinde en önemli bireysel faktörlerden biri olduğu belirlemiştir. (Jeswani ve Dave, 2012). Çalışmalarda kişilik özellikleri ile işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır (Barrick ve Mount, 1991; Salgado, 2002; Timmerman,2006). Birçok sektörde işten ayrılma oranlarını düşürmek için kişilik profili değerlendirmeleri kullanılmaktadır (Childs vd., 2017).

Şirketler işe alım sürecini kolaylaştırmak, işten ayrılma oranlarını düşürmek ve işe en uygun aday olabilecek iş göreni işe almak için işe alım öncesi testler uygulamaktadır. 2001 yılında işe alım öncesi test uygulayan şirketlerin oranı %26 iken, 2013 yılında bu oran %57'yi bulmuştur (Weber, 2015). İşe alımdan önce yapılan testler alım sürecinde işverenlere kolaylık sağlamanın yanında, iş görenlerin başladıkları işte başarılı olma ihtimallerini de artırmaktadır. İşe alım öncesinde testlerden yararlanarak işe alınan iş görenler işlerinde %15 daha uzun süre görev yapmaktadır (Hoffman vd., 2017). İşe almadan önce adaya yetenek, beceri ve kişilik testleri uygulamak, iş görenin iş yerindeki olası performansını tahmin etmeyi sağlamaktadır (Criteria Corp, 2019). İş yaşamında iş görenlerin davranışlarını anlamak ve yorumlamak için kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi işverenler tarafında önem verilen bir alandır (Aytaç, 2001). Personel seçiminde adayların kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için kişilik testleri kullanılmaktadır ve bu durum şirketlerin başarısını arttırmaktadır (Price, 2001; Tett ve Christiansen, 2007).

Kişilik envanterlerinin işe alım sürecinde kullanılması şirketlere yardımcı olmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Bununla birlikte, kişilik envanterlerinin kullanılması adayın yanıtlarını değiştirebilmesi ve sahte cevaplar vermesi, testin geçerliği ve güvenilirliği gibi çeşitli konularda eleştirilmektedir. İnsanların kariyerleri söz konusu olduğunda karşı tarafta iyi bir izlenim bırakması ve sahte cevaplar vermesi doğal karşılanmaktadır. Testi dolduranlar sahte cevaplarının ortaya çıkmayacağını düşündükleri zaman olduklarından daha iyi cevaplar verme eğilimindedirler. Başarısız adayların envanter sonuçlarını değiştirmek için cevaplarını büyük ölçüde değiştirebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Kişilik envanterleri adayın iş yerindeki davranış stilleri, nasıl davranacağı, ekibine sağlayacağı katkılar, zayıf ve güçlü yönleri bakımından bilgi verdiği için yararlı olmasına rağmen yapılan eleştiriler de göz önünde bulundurularak dikkat edilerek kullanılmalıdır. Kişilik envanterlerinin iyi tasarlanmış olması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması, test puanlarının yetkin kişilerce yorumlanması ve geleneksel yöntemlerle beraber kullanılması yararlı olur (Europeanceo, 2019). Myers Briggs Vakfı (t.y.) da işe alım sürecinde sadece test sonuçlarının kullanılmasının etik dışı olacağını kabul etmektedir.

İş dünyasında işverenlerin iş görenleri, iş görenlerin de kendilerini tanımaları için çeşitli envanterler bulunmaktadır. Ölçüm ve puanlama şemaları bakımından farklılıkları olan ama aynı amaca hizmet eden birden çok kişilik envanteri geliştirilmiştir. DİSC araçları, Çalışanların Kişilik Profili, Myers-Briggs Tip Göstergesi, İş Profil Anketleri işe alma, ödüllendirme, takım kurma konusunda yaygın olarak kullanılan testlerden bazılarıdır (Childs vd., 2017). DİSC araçları Amerika'da iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaktadır ve iş yerinde verimliliği artırmak, iletişimi geliştirmek, liderlere rehberlik etmek için davranışsal stilleri kullanmak yararlı olmuştur (Duck, 2006; Slowikowski, 2005). Smith (2009) ekip oluşturma, çatışma yönetimi, iletişim alanında; Schilling (2006) kişinin iletişim ve karar verme konularında DİSC değerlendirmelerinin yaygın olarak kullanıldığını belirtmektedirler. İş görüşmeleri (Slowikowski, 2005), insan kaynakları (Beamish, 2005) ve proje yönetimi (Straw, 2002) alanlarında kullanılmaktadır. Inscape Publishing (1996a) kişinin kendi davranışlarını ve içinde buldukları durumlarda etrafındakilerin davranışlarını anlamak için DİSC modelinin yararlı olacağını belirtir. Cole ve Tuzinski (2003) ve Straw (2002) DİSC aracılığıyla kişinin motivasyon kaynaklarını ve motivasyonunu kıran faktörleri, kişinin tercih ettiği ve kaçınacağı ortamların belirlenebileceğini savunur. Turnasella da (2002) DİSC modelinin takım dinamiğinin geliştirilmesi, performansın artırılmasında, kişilerarası çatışmaların çözümünde kullanılabileceğini belirtir.

DİSC modelini temel alan ücretli ve ücretsiz ölçme araçları, bu ölçme araçlarına dayalı raporlar ve eğitimler hazırlanmaktadır. DİSC modeline dayanan envanterleri bazı şirketlerin ticari amaçla kullandıkları da görülmektedir, John Wiley&Son şirketi, Axiom Software, Assessments 24\*7 Global Leader in Assessments Technology şirketi, TTI Success Insights, PeopleKeys ve Thomas şirketleri örnek verilebilir. Türkiye'de TTI Success Insights Türkiye, DİSC Akademi, DİSCPROFİL ve Thomas Türkiye DİSC modeline dayalı değerlendirme kullanan şirketlerdir. Türkiye'de DİSC modeline dayalı ölçme araçlarının sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Johnson (2018) çalışmasında DİSC modelini destekleyecek ampirik araştırmaların sayısının az olmasına rağmen yaygın kullanımı, uygulamadaki yararları, insanların davranışlarındaki farklılıkları anlamak ve ölçmek için alternatif bir model ve araç olması nedeniyle DİSC modelinin araştırılmayı hak ettiğini belirtmiştir.

Bu araştırmada Marston'un (1928) alışmalarına dayanarak geliştirilmeye başlayan ve günümüze kadar uygulama temelli kendini yenileyen DiSC modeline dayanan Davranış Stilleri Envanteri (DSE) geliştirilmiştir. Davranış Stilleri Envanteri ile niversite ğrencilerinin davranış stilleriyle ilgili bilgi edinip, iş dünyasında takımlarda güçlü ve zayıf yönleri, diğer ekip üyeleriyle iletişimlerini güçlendirmeye yolları, korkuları, değerleri, rahat edecekleri çalışma ortamı ve zorlanacakları görevler hakkında farkındalıklarının artması amaçlanmaktadır. Üniversite kariyer merkezlerinde kariyer danışmanlarının da kullanabileceği, kısa sürede cevaplanabilen ve kolay puanlanan bir lme aracı geliştirilmiştir.

### **Araştırmanın Amacı ve önemi**

Üniversite kariyer merkezlerinin sayıları artmakla beraber, yapılan çalışmalarda bu merkezlerde test ve envanterlerin sayısının ve kullanımının sınırlı olduğu belirlenmiştir (Pişkin vd., 2019). Davranış Stilleri Envanterinin kısa sürede cevaplanması, kolay puanlanması ve hem bireyin davranış stilleri hem de bu bireyin çevresinde hangi davranış stiline sahip bireylerle uyuşacağı/atışacağına dair bilgiler vermesi nedeniyle çok geniş uygulama alanına sahiptir. Envanteri niversite kariyer merkezlerince ve İşKUR'da çalışan kariyer danışmanlarınca aday iş görenleri tanımak ve kendilerine tanıtılmak amaçlı kullanabilecekleri umulmaktadır. Benzer şekilde, insan kaynakları ofislerinin verimli çalışacak ekipler kurmada, çatışma çözme ve etkili iletişim eksikliklerini saptamada envanterden yararlanmaları beklenmektedir. Aynı zamanda envanterden, niversite ğrencilerinin davranış stillerini öğrenerek iş yaşamındaki güçlü ve zayıf yönlerini, iletişim kurma biçimlerini, verimli çalışacakları işleri tanımlarında yardımcı olacağı düşünülmektedir. Davranış Stilleri Envanterinin niversite kariyer merkezlerinde az sayıda bulunan test/envantere katkı sağlaması beklenmektedir.

İş dünyasında proje bazlı çalışmaların artmasıyla beraber kurulacak ekiplerin maksimum verimle çalışması, çatışmaların en aza indirilmesi ve projelerin mümkün olan en kısa sürede bitirilmesi amaçlanmaktadır. Ekipler kurulurken işin gerektirdiği özelliklere en uygun kişinin seçilmesi verimlilik ve iletişim bakımından iş görenin/proje yöneticisinin önemli görevlerinden biridir. Kişilere uygun olmayan görevler verilmesi aynı zamanda işten ayrılmaları artırmakta ve projeleri de yavaşlatmaktadır. İşten ayrılmaların artması hem işveren hem de iş gören

açısından maliyetli bir durumdur. Yurt dışında DİSC modeli ekip içinde verimli çalışma, çatışmanın azaltılması, etkili liderlik gibi iş dünyasında birçok konuda yaygın olarak kullanılmaktadır. Davranış Stilleri Envanteri iş gören ve proje yöneticilerine eleman seçiminde katkı sağlamakla beraber, oluşturulmuş ekibin güçlü ve zayıf yönleri, ekibi nelerin motive edeceği gibi ekip kültürü konularında da bilgi sağlamaktadır. DİSC modeline dayalı geliştirilen Davranış Stilleri Envanteriyle, kariyer merkezleri ve insan kaynakları ofislerinin ölçme araçlarına olan gereksinimlerinin karşılanmasına da katkı amaçlanmaktadır. Ayrıca tez çalışmasında DİSC modelini açıklayıcı bir çalışma ortaya konmaktadır.

Değişen iş dünyasında sadece teknik becerilere değil, işten işe aktarılan, sosyal becerilere verilen önem de giderek artmaktadır. DİSC modelinden yararlanarak bireyler yetenek ve ilgilerinin dışında davranış stiliyle ilgili olan, davranış stiline iş ortamındaki güçlü ve zayıf yönleri, öncelikleri, korkuları, motivasyon kaynakları, iş ortamında davranış stili nedeniyle zorlanacağı görevler, farklı davranış stillerindeki bireylerle iş ortamında nasıl etkili iletişim kurması gerektiği gibi konularda farkındalıklarını artırabilmektedirler. Bu konularda özellikle yeni mezun iş görenlerin kazanacağı farkındalıklar, işverenler için önemli olan iş birliği, verimlilik, iletişim gibi becerilerini de artıracaklardır. Bu bakımdan Davranış Stilleri Envanterinin işverenlere ve proje yöneticilerine, üniversite öğrencilerine ve aynı zamanda iş görenlere de fayda sağlaması beklenmektedir.

Üniversite eğitimi sırasında çeşitli derslerde öğrencilerin gruplar halinde çalıştığı dersler veya ödevler bulunur. Öğrenciler için grup çalışmaları iş dünyasında karşılaşacakları ekip çalışması, diğer davranış stilleriyle bir arada etkili çalışma ve etkili iletişim kurma, kişinin gruptaki güçlü ve zayıf yanları konusunda alıştırmaya yapacakları yerlerdir. Ders sorumlularının DİSC envanteri aracılığıyla gruplar kurması ve öğrencilerin davranış stillerini ve özelliklerini bilmesi kendileriyle ilgili farkındalıklarını artırarak kendilerine uygun ve başarılı olabilecekleri işleri bulmalarına katkı sağlayacaktır. Sık sık iş değiştirme, ekip içinde düşük verimle çalışma, çatışma yaşama gibi sorunlarının çözümüne katkı beklenmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırmanın;

1-) Üniversite öğrencilerinin davranış stillerinin belirlenmesinde kullanabilecekleri Davranış Stilleri Envanterinin geliştirilmesi ve öğrencilerin davranış stilleri hakkında farkındalıklarının artması,

2-) Üniversite kariyer merkezleri ve İŞKUR'da çalışan kariyer danışmanları ve işyerlerinde insan kaynakları birimlerinin aday iş görenlerin kendilerini tanınması, verimli çalışacak ekipler kurma, çatışma çözme konularında kullanabilecekleri kısa süreli cevaplanan ve kolay puanlanan bir ölçme aracı geliştirilmesi,

3-) Araştırmacılara yönelik olarak DİSC Davranış Stilleri Modelini anlatan bir çalışma olması ve DİSC Davranış Stilleri Modelinin Türk kültürüne uygunluğunu ele alan bir çalışma olması bakımından katkı sağlaması beklenmektedir.

### **Araştırma Problemi**

Bu araştırmada üniversite öğrencilerinin davranış stillerini ölçmek amacıyla Marston'ın kuramına ve DİSC modeline yapılan katkılara dayanan bir envanter geliştirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen Davranış Stilleri Envanterinden elde edilen verilerin kuramsal model tarafından açıklanma gücü incelenecektir.

#### **Alt problemler.**

1. Kuramsal model, Davranış Stilleri Envanterinden elde edilen ölçümleri istatistiksel bakımdan yeterli düzeyde açıklamakta mıdır?
  - a. Davranış Stilleri Envanterinde maddelerin faktör yükleri istatistiksel bakımdan kabul edilebilir düzeyde midir?
  - b. İki boyutun bir arada alındığı temel bileşenler analizinde, Davranış Stilleri Envanterindeki maddeler kuramsal modelde öngörüldüğü şekilde sıralanmakta mıdır?
  - c. Davranış Stilleri Envanterinin boyutları arasındaki korelasyon ne düzeydedir?
2. Davranış Stilleri Envanterinden elde edilen ölçümlerin güvenilirlik düzeyi nasıldır?
3. Davranış Stilleri Envanterinin puan ortalamaları cinsiyete göre önemli bir fark göstermekte midir?

## Sayıtlılar

Davranış stillerini açıklamak için Dominant, İz bırakan, Sadık, Ciddi olarak dört boyutun yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların dört davranış stilinden birini geliştirecek yaşantı zenginliğine sahip olduğu varsayılmıştır.

## Sınırlılıklar

Araştırma verileri COVID-19 pandemisi sırasında yüz yüze eğitime ara verilen dönemde çevrim-içi olarak toplanmıştır. Verilerin toplanmasında uygun örnekleme kullanıldığından, sonuçlar uygulamalara katılan üniversite öğrencileriyle ve okudukları bölümlerle sınırlıdır.

Ölçülen davranış stilleri araştırmacının hazırladığı Davranış Stilleri Envanteri'nin ölçtüğü boyutlarla sınırlıdır.

## Tanımlar

**DİSC Modeli.** İnsanların çevre konusundaki olumsuz ya da olumlu algılarına bağlı olarak eylemlerinde aktif ya da pasif davranmalarına göre insanları dört boyutta (dominant, iz bırakan, sadık, ciddi) sınıflandıran modeldir (Marston, 1928; Straw, 2002).

**Dominant (D) Davranış Stili.** Kişi çevresinin olumsuz olduğuna ancak çevreyi kontrol etme, değiştirme gücü olduğuna inanıyorsa yani kişi kendini çevreden güçlü görüyor ve çevreyi olumsuz algıyorsa bu durumda gösterdiği davranış stildir. D davranış stilineki bireyler aktif ve sorgulayıcı olma eğilimindedir (Marston, 1928; Straw, 2002).

**İz Bırakan (I) Davranış Stili.** Kişi çevresinin olumlu olduğuna ve çevreyi kontrol etme, değiştirme gücü olduğuna inanıyorsa yani kişi kendini çevreden güçlü görüyor ve çevreyi olumlu algıyorsa bu durumda gösterdiği davranış stildir. İ davranış stilineki bireyler aktif ve kabullenici olma eğilimindedir (Marston, 1928; Straw, 2002).

**Sadık (S) Davranış Stili.** Kişi çevresinin olumlu olduğuna ancak çevreyi kontrol etme, değiştirme gücü olmadığına inanıyorsa yani kişi kendini çevreden



güçsüz görüyor ve çevreyi olumlu algılıyorsa bu durumda gösterdiği davranış stilidir. S davranış stilindeki bireyler düşünceli ve kabullenici olma eğilimindedir (Marston, 1928; Straw, 2002).

**Ciddi (C) Davranış Stili.** Kişi çevresinin olumsuz olduğuna ve çevreyi değiştirme, kontrol etme gücü olmadığına inanıyorsa yani kişi kendini çevreden güçsüz görüyor ve çevreyi olumsuz algılıyorsa bu durumda gösterdiği davranış stilidir. C davranış stilindeki bireyler düşünceli ve sorgulayıcı olma eğilimindedir (Marston, 1928; Straw, 2002).

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde DİSC modelinin tarihsel gelişimi, modelin prensipleri, modele göre oluşturulan davranış stilleri, stillerin açıklamaları, DİSC modeline dayanan ölçme araçları sonuçlarının sunulma, puanlama çeşitlerine ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### DİSC Modelinin Tarihsel Gelişimi

İnsan davranışlarını kategorilere ayırarak anlamlandırmaya çalışmak, MÖ 444'e kadar uzanır. Antik Yunan'da Empedokles ateş, hava, su ve toprak olarak insanları dört faktöre ayırmıştır. Hipokrat (M.Ö. 400) insanları melankolik (melancholy), neşeli (sanguine), sinirli (choleric) ve duyarsız (phlegmatic) olarak kategorize etmiştir (Furlow, 2000). 20. yüzyılın başlarında insan davranışlarını anlamak için kendilerinden önceki modellerle bağlantıları olmakla beraber kişilik özelliklerini veya mizaçları ayıran birden çok teori geliştirilmiştir (Merenda, 1999). Jung (1971) kişilik tiplerini önce dışadönüklük ve içedönüklük olmak üzere iki tutuma ayırmış, daha sonra birbirinin kutbu olan duyumsama ve sezgi ile düşünme ve hissetme işlevlerini eklemiştir. Marston (1928) insanların duygularıyla ilişkilendirdiği ve davranış stilleri adını verdiği bireysel farklılıkları dört gruba ayıran teorisini bu dönemde geliştirmiştir.

DİSC modelini ilk kez William Moulton Marston, Normal İnsanların Duyguları kitabında ileri sürmüştür. Fizyolojik psikolog olan Marston da zamanındaki psikologlar gibi ölçülebilen ve gözlenebilen psikolojik olgular üzerinde çalışmayı amaçlamıştır. Duygusal durumların fiziksel etkilerine ve duygular teorilerine ilgi duyan Marston, araştırmalarında duyguların davranışlara yansımalarını-ifadesini dört ana tipte kategorize etmiştir. Bu tipleri Dominant (Dominance), Yönlendiren-Teşvik (Inducement), Boyun Eğen (Submission), Uyuma-Uyan (Compliance) olarak adlandırmıştır. Ayrıca dört tipte ele aldığı duygusal ifadeyi, iki boyutlu uzayda gösterebileceği bir model yaratmıştır (Cole ve Tuzinski, 2003; Marston, 1928). Marston DİSC modelinde insanlar arasındaki davranış farklılıklarının duygular yüzünden olduğunu belirtmiştir (Price, 2015). Marston insanların birbirinden farklı davranmasının ya da bir kişinin farklı zaman dilimlerinde davranışlarının farklılaşmasının nedenini duygularla açıklamaya çalışmıştır. İnsanların

davranışlarını anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olacak bilgileri bulmaya odaklanmıştır. İnsanların duygularının davranışlarını nasıl etkilediğiyle ilişki kurarak insanların değişen ortamlara nasıl uyum sağladığını açıklamayı amaçlamıştır (Inscape Publishing, 1996a).

Marston DİSC modelini ölçmek için bir araç geliştirmemiş ve modelinin uygulamaya nasıl aktarıldığını görmemiştir (TTI Success Insights, 2012). Günümüzde geliştirilen DİSC modelleri Marston'un ileri sürdüğü bazı temel ilkeleri devam ettirmekle beraber psikolojik ölçme alanındaki gelişmelerden de etkilenerek değişim ve eklemelere uğramıştır. DİSC modelinin ölçülmesi 1940'larda Walter V. Clarke ile başlamıştır. Clarke Etkinlik Vektör Analizi (Activity Vector Analysis) adında personel alımında kullanılacak bir test geliştirmiştir. Clarke başlangıçta DİSC modelini test etmeyi amaçlamamış, insanları tanımlarken kullanılan sıfatları belirleyerek testinde kullanmıştır. İnsanların sıfatlar arasından seçim yapmasına izin veren Clarke, analizi sonucunda elde ettiği dört faktörün DİSC modelindeki boyutlara benzediğini belirlemiştir. Bunun üzerine, Clarke verilerinin Marston'un insan davranışları modeliyle açıklanabileceğini savunmuştur. (Scullard ve Baum, 2015).

Bu noktaya kadar DİSC tarihi aynı olmasına rağmen bu tarihten sonra DİSC modeline dayalı envanter geliştiren şirketlerin, kurumların, akademisyenlerin çalışmalarına göre modelin ölçülmesi, puanlanması, sunumu ve kullanım amacıyla farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Clarke'ın sıfatlara dayalı kontrol listesinden 10 yıl sonra, John Cleaver Kendini Tanımlama olarak adlandırdığı Clarke'ın testinin bir versiyonunu geliştirmiştir. Sıfatlardan oluşan bu yeni testte her biri dört sıfattan oluşan ve zorunlu seçmeye dayanan 24 soru yer almıştır. Cleaver faktör analizi sonucunda elde ettiği iki faktörü, Marston'un DİSC modelindeki eksenlerle ilişkilendirmiştir. Bu araştırma DİSC modelinin önerdiği yapıyı doğrulamakla kalmayıp aynı zamanda, Clarke'ın DİSC teorisine dayanan bir ölçme aracının oluşturulabileceği iddiasına ampirik açıdan önemli katkı sağlamıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde Minnesota Üniversitesi Sağlık Bilimleri Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapan John Geier, Kendini Tanımlama'dan yararlanarak Kişisel Profil Sistemini (Personal Profile System-PPS) oluşturmuş ve Performax isimli bir şirket kurmuştur. Performax DİSC modeline dayalı bir değerlendirme oluşturan ilk yayıncı şirkettir.

Bu şirket daha sonra, Carlson Learning Company, Inscape Publishing adını almıştır. Hâlihazırda Wiley şirketinin bir parçasıdır. Geier çalışmaları kapsamında yüzlerce insanla yaptığı görüşmeler sonucunda davranış kalıplarını belirlemiştir. Klasik Profil Kalıpları olarak adlandırılan 15 kalıpla ilgili açıklamaları zenginleştirmiştir (Scullard ve Baum, 2015).

1994 yılına gelindiğinde PPS'nin maddeleri ve normları gözden geçirilmiştir. Psikometrik özellikleri düşük maddeler testten çıkarılarak yeni maddeler eklenmiştir. Böylelikle testin güvenilirliği de artırılmıştır. 28 sorudan oluşan her soruda dört sıfat arasından seçim yaptıran Kişisel Profil Sistemi 2800 Serisi (Personal Profile System 2800 Series) günümüzde DİSC Classic olarak adlandırılan değerlendirme aracı olarak bilinmektedir (Inscape Publishing, 1996b). 2000'li yılların başında DİSC araştırmacıları DİSC modeli çalışmalarını çizgi grafik yerine, çembersel modelle sunma çalışmalarına başlamışlardır. Çembersel modelde kişinin DİSC stili, DİSC haritasında nokta ile gösterilmeye başlanmıştır. Çembersel model DİSC'i yorumlamanın kolay olması başta olmak üzere, birçok avantaj sağlamıştır. Katılımcılar stiller arasındaki ilişkileri daha rahat görebilmiş, birden fazla kişi aynı çemberde gösterilebilmiştir. Dolayısıyla Marston'dan günümüze gelene kadar DİSC modelinin boyutları ve sunumu konularında geliştirme çalışmaları devam etmiştir.

DİSC modeline dayalı farklı isimlerle ölçme araçları geliştirilmiştir ve birçoğu Marston'un orijinal modeline dayanmaktadır. Bunlardan biri Style Insights isimli ölçme aracıdır. DİSC modeline dayalı geliştirilen ölçme aracında boyutlar, kişilik yerine, stil olarak isimlendirilmiştir. Kişilik kavramının daha karmaşık ve geniş bir terim olması ve stil kavramının modelin içeriğiyle daha uyumlu biçimde bir kişinin bir şeyi nasıl yaptığıyla ilişkili olması nedeniyle tercih edildiği ifade edilmektedir (TTI Success Insights, 2012). 1983-1984 yıllarında Target Training International şirketi DİSC modeline dayalı bir ölçme aracı satın almıştır. O zamanda beri Success Insights ve Target Training International da DİSC modeline dayalı ölçme araçlarının istatistiksel olarak doğrulanması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmıştır (TTI Success Insights, 2012). Myers-Briggs testiyle karşılaştırıldığında, DİSC kişiliği değerlendirme aracı olarak görülmemektedir çünkü kişiliğin değiştirilemeyeceği ya da zor değişeceği düşünülmektedir ama durumlara verilen tepkiler, yani davranışlarımız değiştirebilmektedir (Straw, 2002). Bununla birlikte,

Genişletilmiş Uluslararası DİSC'te bazı davranış stillerinin sabit kalma eğiliminde olduğu bulunmuştur. (Wilson, 2007). The Institute for Motivational Living'de DİSC modeline dayalı ölçme araçları geliştiren kuruluştur. 1970'li yıllarda Dr. Sanford Kulkin iş yerleri, kişisel ilişkiler, eğitim alanlarında kolay uygulanabilecek ve raporlanabilecek ölçme aracına ihtiyaç duymuştur. Yaptıkları araştırma, geliştirme ve doğrulama sonunda 1980'lerde IML/PeopleKeys markasıyla DİSC kişilik sistemini oluşturdular ve 33 farklı dile çevrilmiş bu sistem dünyada milyonlarca kişi tarafından kullanılmaktadır (Price vd., 2019).

DİSC modeline ait temel ilkeler korunmakla beraber, uygulamaya dayalı olarak DİSC modeline ve stillerine eklemeler yapılarak geliştirilmeye devam edilmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde DİSC modeline dayalı olarak envanterler geliştiren veya DİSC modeliyle bağlantılı liderlik, çatışma çözme, işe alım gibi konularda çalışma yaparak DİSC modelini kullanan birden çok şirket bulunmaktadır (John Wiley&Son, Assessments 24\*7 Global Leader in Assessments Technology, TTI Success Insights, Axiom Software, DİSCus, PeopleKeys, TTI Success Insights Türkiye, DİSC Akademi, DİSCPROFİL vb.). şirketlerin DİSC modelini ölçme araçları, sunma ve puanlama biçimleri, kullanılacakları alanlar, stil çeşitleri ve kombinasyonu farklılık göstermektedir.

DİSC modelini temel alan çalışmalar Marston'un çalışmalarına dayanarak başlamıştır. Sonrasında envanteri geliştiren şirket, kurum ve kişilerin liderlik, işe alım, ekip kurma gibi amaçlarına göre stillerin adı, açıklamaları, puanlamaları gibi konularda farklılıklar ortaya çıkmıştır. DİSC modelinin boyutlarını oluşturan stillerin isimleri farklılık gösterse de stiller benzer özelliklere sahiptir. Bir sonraki başlıkta DİSC modeli açıklanacaktır.

## **DİSC Davranış Stilleri**

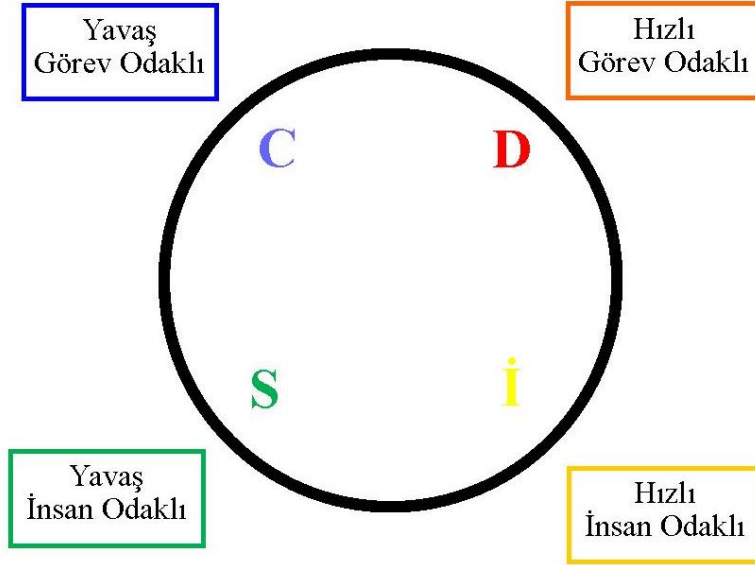
DİSC modeli insan davranışlarını dört temel stille açıklar ve bunu dörtlü bir modelde gösterir. Marston'un kuramı kişinin, çevrenin özelliklerine göre nasıl tepki verdiğiyle ilgilidir ve iki prensibi vardır. Bireyin çevreyi destekleyici veya düşmanca görmesi kuramın ilk prensibini oluşturmaktadır. Marston çevreyi uygun ve uygun olmayan şeklinde tanımlamıştır. Marston'a göre olumlu, uygun çevre kişiye destekleyen ve kişinin rahat hissettiği ortamdır. Uygun olmayan çevre ise kişiye karşi çıkan, kişiye desteklemeyen, kişinin düşmanca hissettiği ve çevreye karşi

savaş verdiği, mücadele ettiği ortamdır. Kiři uygun olan ve olmayan çevrede olumlu veya olumsuz davranışlar gösterebilir. Kuramın ikinci prensibi, bireyin destekleyici veya dūřman gördüğü çevre karşısında gösterdiği davranışlarda ne kadar güçlü hissettiğiyle ilgilidir. Kiři kendisini çevresinden daha güçlü hissettiği durumlarda amacına ulaşmak için çevresine karşı mücadele edip aktif davranabilir, tam tersi güçsüz olarak algılarsa da mücadele etmek yerine çevreye uyum sağlamayı, pasif davranmayı seçebilir. Marston'un bu iki prensibini duygular tarafından yönlendirilen dört temel davranışı oluşturmak için iki boyutta bir araya getirmiş; dominant (dominant), teşvik eden (inducement), boyun eđen (submissive) ve uysal (compliance) olarak adlandırılan dört temel stil elde etmiştir (Marston, 1928). Buna göre dominant davranış stili; kişinin olumsuz, dūřmanca algıladığı bir ortamda aktif davranması, mücadelecilik hareket etmesiyle ilgilidir. Kiřinin sorunlara ve zorluklara nasıl ele alıp yanıt verdiğini ve gücünü nasıl kullandığını gösterdiği boyuttur. Teřvik eden stil daha sonra İz bırakan (influence) olarak adlandırılmış davranış stili; desteklendiği, olumlu algıladığı bir ortamda çevresini değiştirebilecek şekilde aktif davranmayla ve hareket etmeyle ilgilidir. Bu boyut kişinin başkalarıyla nasıl etkileşim kurduğuyla ve onları etkilediğiyle ilgilidir. Boyun eđen stil daha sonra Sadık (steadiness) olarak adlandırılmıştır. Bu stil; kişinin destekleyici, olumlu algıladığı bir ortamda çevresine uyum sağlayacak şekilde hareket etmesiyle, pasif davranmasıyla ilişkilidir. Kiřinin değişikliklere, farklılıklara ve çevresinin hızına nasıl yanıt verdiğiyle ilgili bilgi sağlar. Son olarak Uysal stil daha sonra Ciddi (conscientiousness) olarak adlandırılan davranış stili kişinin olumsuz, dūřmanca algıladığı ortamda uyum sağlayacak şekilde hareket etmesi, pasif davranmasıdır. Bu stil de kişinin kural, prosedür ve otoriteye karşı nasıl tepki verdiğiyle ilgilidir. (Inscape Publishing, 1996c; TTI Success Insights, 2012).

DİSC modelinde harflerin anlamı her bir boyutun ilk harfinin birleşimiyle oluşmaktadır. DİSC modelinin üreticisine ve yılına göre boyutların adı küçük farklılıklar gösterebilir. (Cole ve Tuzinski, 2003). İz Bırakan Stil (Influence style) Etkileşimli Stil (Interactive style); Sadık Stil Sabit stil (Steady style); Ciddi Stil Doğrucu, Uysal Stil (Correct, Compliant) olarak adlandırılabilir (Wilson,2007). İngilizcede baş harfleri aynı olduğu için modelin kısaltması değişmez. Stillerin ilk harflerinin birleşiminin modelle uyumlu olarak DİSC sözcüğünü oluşturması ve

daha önceki çalışmalardaki isimlendirmelerle benzer olması için stiller bu çalışmada Dominant, İz Bırakan, Sadık ve Ciddi olarak isimlendirilmiştir.

DİSC stillerinin yanındaki stillerle ortak özelliği bulunur ya da birbirleriyle ilişkisi vardır. Ciddi ve Sadık stiller kendisini çevresinden daha güçsüz algıladığından çevrelerine daha fazla uyum sağlamaya çalışacakları yorumu yapılabilir çünkü çevresini kendisinden güçlü gördüğü için değiştirmek için çaba gösterme, eyleme geçme ihtimalleri daha düşük olacaktır. Dominant ve İz bırakan stillerin kendilerini çevreden daha güçlü algıladığı görülür. Çevresini değiştirecek kadar güçlü olduklarını düşündükleri için bu stillerin daha cesur, iddialı olma eğitiminde oldukları yorumunu yapılabilir. Dominant ve Ciddi stillerin çevresini daha olumsuz algılayan, İz bırakan ve Sadık stiller daha olumlu, destekleyici algıladığını görülür (DİSCProfile, 2019a). Modelde birbirine karşılık gelen stillerin (D ve S; İ ve C) birbiriyle negatif korelasyona sahip olması, komşu stiller arasında da minimum korelasyon olması beklenir (DİSC, 2008).



Şekil 1. DİSC modeli (Marston, 1928; Assessment 7\*24, 2019 Yayınevinden izin alınmıştır.).

Şekil 1'de görüldüğü gibi, DİSC modeli 4 stil ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Stillerin hızlı/yavaş olmaları ve insan-görev odaklı olmaları 2 boyutu oluşturur. DİSC modelinin sağ kısmındaki stiller (D ve İ) hızlıdır ve enerji seviyeleri yüksektir, sol kısımdaki stiller (S ve C) daha yavaş bir tempoya sahiptir. D ve İ hızlı, açık

sözlü, aktif, atılgan, hareketli ve gözü pektir. Bu stiller kendilerini çevreden daha güçlü algıladıkları için koşullarını ve etrafını değiştirmek için çaba gösterme, faaliyette bulunma eğilimindedir. S ve C ise dikkatli, itidalli hareket eden, sakin ve düşüncelidir. Bu stiller kendilerini çevreden daha güçsüz algıladıkları için buldukları şartlara uyum sağlama eğilimindedirler. DİSC modelinin üst kısmındaki stiller (D ve C) görev odaklı stillerdir. D ve C sorgulayan, şüphecî, mantık odaklı, analitik, nesnel, mesafeli ve iddialıdır. Bu stiller çevreyi olumsuz algıladıkları için çevresine güvenmezler. Modelin alt kısmındaki stiller (S ve İ) insan odaklı stillerdir. S ve İ kabullenici, sıcak, insanlarla olmaya odaklı, empatik, hoş ve uysaldır. Bu stiller çevreyi olumlu algıladıkları için etrafını olumlu görme eğilimindedir ve etrafına daha rahat güvenir (Assessment, 7\*24, 2019; Everything DİSC, t.y.).

DİSC insanların önceliklerini ve önceliklerin davranışlarına etkisini açıklar (Sugerman, 2009). Her birey DİSC modeline göre farklı boyutların karışımıdır. Boyutlar birbirine göre daha iyi veya daha kötü olarak sınıflandırılmaz. Her boyutun kendine özel ve bir takım için önemli güçlü yönleri, zayıf yönleri, motivasyon kaynakları ve korkuları vardır. Başarılı bir ilişki, iletişim ve iş ortamı için bireylerin kendi ve etrafındaki insanların davranış stillerini, tercihlerini, nasıl ilişki kurması gerektiğini bilmesi gerekir.

DİSC kişinin kendisi ve başkalarının davranışsal eğilimlerini anlamasına yardımcı olan bir modeldir (Brocato, 2003). Marston'un DİSC modeline göre ölçüm araçları geliştirilmiş ve işe alım, çatışma çözme, iletişim, satış, yönetim gibi birçok alanda kullanılmaktadır. DİSC modeli kişilerin zekâ seviyelerini veya değerlerini belirlemez; insanların davranış stilleri ve tercihlerini öğrenmelerini sağlayan, kendilerinin puanlayabildikleri ve yorumladıkları bir araçtır (Inscape Publishing, 1996c; Prochaska vd., 2015).

DİSC modeli insan davranışlarını dört stil ve iki boyuttan oluşan bir yapıyla açıklar. Her stilin komşu stille ortak özellikleri, karşısındaki stille de zıt özellikleri bulunur. DİSC modeliyle ilgili ölçme araçları dört stili iki boyutta ölçmeye çalışır. Bir sonraki başlıkta DİSC modelini temel alarak geliştirilen ölçme araçlarının puanlanması ve stillerin gösterimindeki farklılıkları açıklanmıştır.



## DİSC Stillerinin Ölçülmesi ve Puanlanması

DİSC kuramıyla ilgili ölçme araçları geliştirilirken Likert veya zorunlu seçim yöntemi gibi değişik yollar kullanıldığı gibi sonuçlar gösterilirken de çizgi grafiği, sütun grafiği veya dairesel şekilde farklı gösterim yöntemleri kullanılmaktadır. Bazı telifli DİSC envanterlerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

### *Telifli DİSC Envanterleri*

İsim	Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenirlik ve Geçerlik	Kaynak
DİSC Classic	Dominant, İz Bırakan, Sadık Ciddi	28	Test tekrar test, Cronbach Alfa, Ölçeklerin iç korelasyonları, Çok boyutlu ölçekleme, Ölçekler arası iç korelasyon, Faktör analizi, 16PF ve MBTI ile ölçekler arası korelasyon	DİSC. (2008). DİSC Classic validation report.
DİSCus Kişilik Profil sistemi	Dominant, İz Bırakan, Sadık Ciddi	24	Test tekrar test, Cattell’in 16-PF ile ölçekler arası korelasyon	Roodt, K. (1997). Reliability and validity study on the DİSCus personality profiling system
Style Insights	Dominant-Meydan Okuma, İz Bırakan-Yakın, Sadık-Tutarlı, Ciddi	24	Cronbach alfa katsayıları ile Boyutlar arası korelasyonların karşılaştırılması	Success Insights. (2004).DİSC instrument validation manual.
DİSC Kişilik Sistemi Analizi	Dominant, İz Bırakan, Sadık Ciddi	24	Cronbach alfa, Spearman Korelasyon Katsayısı, Faktör analizi, Çok Boyutlu Ölçekleme	Institute of Motivational Living (2018). DİSC technical supplement.

Envanterin yanıtlanması ve puanlanmasında bazı farklılıklar olmakla beraber DİSC klasik türüne dayalı geliştirilen envanterler 24-28 maddeden oluşur ve her maddede 4 tanımlayıcı ifade veya sıfat bulunur. Katılımcıdan 4 sıfat (bazı dillerde isim) arasından kendisine en çok uyan ve en az uyan birer sıfat seçmesi istenir. Bu işlem 24 madde içinde tekrarlanır. Her maddedeki 4 sıfat birer boyutla (dominant, iz bırakan, sadık, ciddi) ilişkilidir.

**DİSC stillerinin puanlanması.** Puanlama kısmında Şekil 2’de görüldüğü gibi, ilk olarak katılımcının kendisine en çok uyan ve en az uyan olarak seçtiği sıfatların hangi boyutta yer aldığını belirlenir. Sonrasında iki tarafın farkı alınarak katılımcıların boyutlardan kaç puan aldığı hesaplanır (DİSC, 2008). Örneğin, aşağıdaki maddede

baskın (Dominant boyut),

dışa dönük (İz Bırakan boyut)

hoşgörülü (Sadık boyut),

dikkatli (Ciddi boyut)

sıfatlarından, kişi kendisine en çok uyan sıfatı dışa dönük seçtiğinde, İz Bırakan boyutunun en çok kategorisindeki puanı 1 olur.

Diğer soruda, etkileyici sıfatını (İz Bırakan boyut) kendisine en çok uyan olarak seçerse var olan puanına 1 daha eklenerek 2 puan almış olur. Diğer maddelerde İz Bırakan boyutuna ait sıfatlardan kendisine en az uyan olarak seçtiklerinin toplamı en az kategorisindeki puanını oluşturur. En son bu iki kategori toplanarak çizgi grafiğinde kullanılacak puan oluşturulur. Bu çalışmada DSE’nin puanlanması da benzer şekilde yapılmıştır.

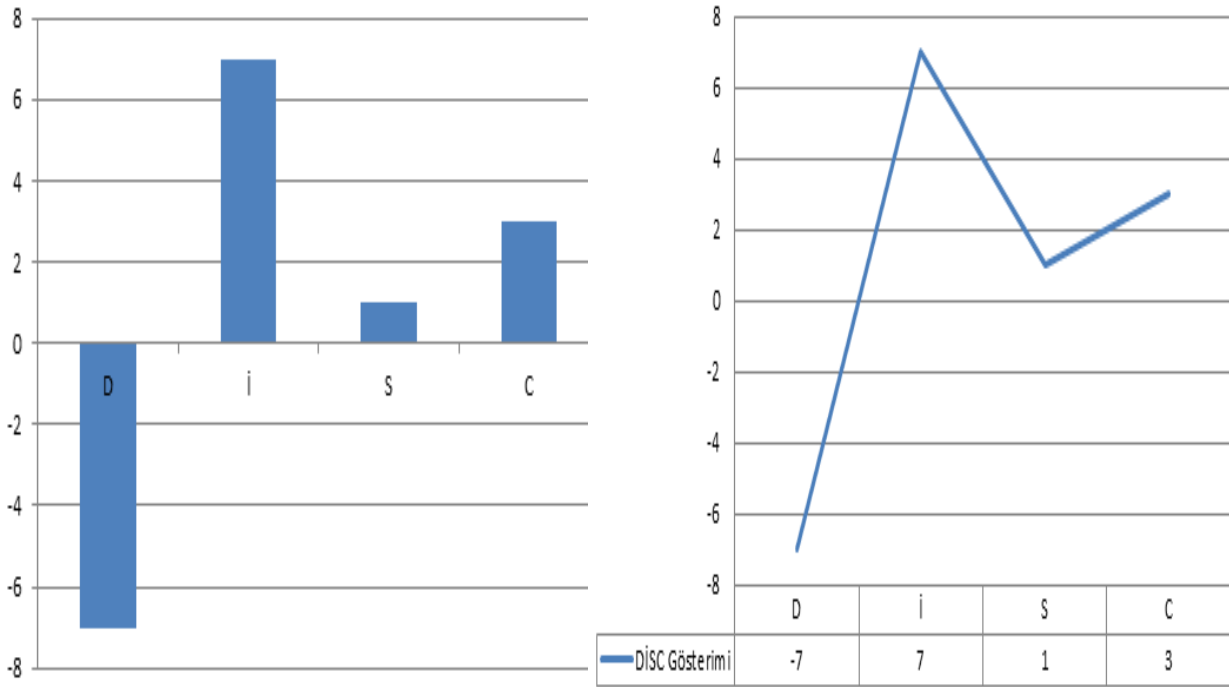
Tablo 2’deki puanlama kutusuna sahip katılımcı Dominant boyuta ait sıfatlardan 2 tanesini kendisine en çok uyan olarak işaretlemiş, 9 tanesini de kendisine en az uyan olarak işaretlemiştir. Diğer boyutlar için aynı işlem tekrarlanır. Son puanlara göre katılımcının grafiği oluşturulur. Katılımcıların en fazla puan aldığı boyut veya boyutlar katılımcının DİSC stilini belirler. Örneğin, katılımcı Tablo 2’teki fark puanları -7, 7, 1 ve 3 olduğu için Şekil 2’de grafiği bu puanlara göre çizilmektedir. İnsanların bazı özellikleri aynı kalma eğilimindeyken, davranışları duruma bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bu yüzden envantere cevap

verirken iş veya ev gibi belirli bir ortama göre cevap vermeleri istenir. Bu sayede puanlar daha genel davranışları yansıtabilir (Institute of Motivational Living, 2018). DİSCus Kişilik Profil Sisteminde de katılımcıdan çalıştıkları ortamdaki görevlerini düşünerek soruları cevaplamaları istenir (Roodt, 1997).

Tablo 2

*DİSC Değerlendirilmesinin Örnek Gösterimi*

	“En Çok Uyan” Olarak İşaretlenen Sıfat Sayısı	“En Az Uyan” Olarak İşaretlenen Sıfat Sayısı	En Çok- En Az İşaretlenen Sıfat Farkı
D	2	9	-7
İ	9	2	7
S	6	5	1
C	7	4	3



Şekil 2. DİSC sonuç grafiğinin örnek gösterimi

**DİSC stillerinin gösterimi.** Puanlama, puanların gösterilmesi ve yorumlanması, envanterin oluşturucusuna göre farklılıklar göstermektedir. Bazı envanterlerde katılımcının en çok uyan ve en az uyan olarak seçtiği yanıtlardan ayrı ayrı grafikler oluşturulur ve bu grafikler de yorumlamaya dâhil edilir. Grafiklerin isimleri ve yorumları konusunda birçok yaklaşım bulunmaktadır. DİSC modeline

dayanan envanterlerin gösteriminde kullanılan grafikler telifli olduğu için şekilsel olarak örneğe yer verilememiştir.

DİSC Classic: Grafik 1'e kamusal-toplumsal benlik, grafik 2'ye özel benlik, grafik 3'e gerçek benlik olarak isimlendirilmesinin yanında; Grafik 1'in ideal benlik, etrafındakilerin kendisinden beklediği benlik veya uyarlanmış stil olarak da çeşitli şekilde isimlendirilip yorumlanmaktadır. Benzer şekilde, Grafik 2 de kişinin istemediği özellikleri, baskı altındaki davranışları, motivasyon stili olarak isimlendirilebilir. Bazı yaklaşımlara göre de 1. ve 2. grafik, 3. grafiğe ulaşmak için bir araç olarak görülür (DİSC Classic, 2015).

Style Insights: Envanter sonuçları iki grafikte gösterilir. Grafiklerin biri doğal (natural) puanlarını, diğeri uyarlanabilir (adaptive) puanlarını gösterir ve iki grafikte de dört boyuta ilişkin puanlar yer almaktadır. Katılımcının bana en çok uyan olarak seçtiği ifadeler toplanarak "uyarlanabilir" grafikte, bana en az uyan olarak seçtiği ifadeler de toplanarak "doğal" grafikte gösterilir. Uyarlanabilir grafik bana en çok uyan ifadelerden oluştuğu için kişinin kasıtlı olarak yanlış yanıtlayabileceğini düşünmek mümkündür. Bunun tersi olarak, doğal grafik bana en az uyan ifadelerden oluştuğu için ayarlamaya ve/veya kasıtlı olarak bireysel ön yargılı yanıtlamaya daha az duyarlıdır. (Style Insights, 2004).

DİSCus Kişilik Profil Sistemi: Envanter sonuçlarını 3 çizgi grafiği halinde sunar. 1. grafik iç profil olarak adlandırılır ve kişinin içsel stilini yansıtır. Kişinin güvende, rahat hissettiğinde gösterdiği davranışları ifade eder. Bunun yanında, kişi aşırı baskılı, stresli durumlarda da bu stilin davranışlarını gösterebilir, çünkü baskı kişinin davranışlarını ortama göre uyarlamasını engelleyebilir. Bu profil, baskı profili olarak adlandırılabilir. 2. grafik dış profil olarak adlandırılır ve bireyin var olan şartlara uygun gördüğü davranış tarzını ifade eder. 1. grafiğin aksine durum ve çevre değiştikçe değişim gösterebilir. Bu profil iş, maske profili olarak adlandırılabilir. 3. grafik özet profil olarak adlandırılır. İç ve dış profil kişinin tutum ve bakış açısıyla ilgili bilgi verir. Özet profil, iç ve dış profilden gelen bilgileri birleştirerek kişinin birçok durumda göstereceği davranışlar hakkında bilgi verir. Bu profile temel, bileşik profili olarak adlandırılabilir. DİSCus aynı zamanda Değişim profili oluşturur. Değişim profili, İç ve Dış profillerin arasındaki farklılıkları oluşturarak bireyin bulunduğu çevreden dolayı davranışlarında ve stillerinde yaptığı ayarlamaları belirtir (Roodt, 1997).

DİSC Classic (2015) birden fazla grafik kullanımı ve bunların farklı isimlendirilmesinin kökeninin DİSC kuramının ortaya çıkış sürecinden kaynaklandığını savunur. Walter Clarke oluşturduğu Etkinlik Vektör Analizinde katılımcılara aynı formu, “başkalarının beni tanımlamak” için kullandığı kelimeler ve “beni tanımlayan” kelimeler yönergeleriyle iki kere cevaplandırmış ve puanlamıştır. DİCS kuramına dayalı envanter geliştiren John Cleaver’da kamusal-toplumsal benlik ve özel benlik kavramlarını kullanmıştır. Buradaki temel nokta Cleaver envanterinde katılımcılar soruları bir kez, Clarke’da iki kez yanıtlamasıdır. DİSC Classic (2015) daha sonra geliştirilen envanterlerin buna bağlı olarak birden fazla grafik kullandığı, uygulayıcı eğitimlerinin bu grafiklere göre verildiği için bu durumun karmaşıklığa neden olduğunu savunur. Bu karmaşıklığın giderilmesi amacıyla yapılan çalışmada 1. grafiğin toplumsal-sosyal benliği, 2. grafiğin baskı altındaki davranışları yansıtıp yansıtmadığını belirlenmek istenmiş; sonuçta grafikler hakkında yapılan açıklamaların desteklenmediği bulunmuştur. Grafik 1 ve 2, kişinin davranış ve duygularını genel benlik kavramına göre yansıtmaktadır. Kişinin DİSC stilini en doğru belirleyen grafik ise 3. grafik olduğu belirlenmiştir. Kişinin en çok uyan olarak seçtiği ve en az uyan olarak seçtiği sıfatların hepsi kişiyi yansıtır ama kişi bu ikisinin toplamıdır. Grafik 3 aslında bu özelliklerinin toplamını yansıtır (DİSC Classic, 2015).

DİSC envanterlerinin sonuçları yorumlanırken norm çalışmalarına dikkat edilmesi gerekir. DİSC Classic tarafından yapılan bir norm çalışmasında D stili için Almanya’da +3 puan alan kişinin ortalama yakın olduğunu gösterirken Amerika için ortalamanın üstünde olduğu, S stili için Almanya’da 0 puan alan kişinin ortalama yakın olduğunu gösterirken, Amerika için ortalamanın altında olduğu anlamına gelmektedir. Burada kültürlere göre kelimelerin farklılığı ve bir kültürde baskın olarak algılanan davranışın başka bir kültürde algılanmayacağı etkisi olduğu görülebilir (DİSC, 2008). Dolayısıyla, DİSC envanterinden Dominant boyutunda 3 puanı olan bir katılımcıda D stilinin yüksek olup olmadığını yorumlamamız için norm çalışmalarını kullanmamız gerekir. Bu bağlamda Dominant boyutundan +6 puan ortalama bir puan olarak görülürken İz Bırakan boyutundan +2 puan almak ortalamanın üstünde bir puan olabilir.

DİSC envanterlerinde bazı sıfatlar puanlamaya dâhil edilmemektedir. Örneğin, DİSC Classic’in İngilizce versiyonunda gözlemci sıfatını katılımcı

kendisini en çok yansıtan olarak işaretlediyse Ciddi boyutu için puan alırken, en az olarak işaretlediğinde puanlamaya dâhil edilmemektedir. Yapılan analizlerde bu sıfatın en az cevabının yeteri kadar ayırt edici olmadığı için bu yola başvurulmuştur. Bu durum yüzünde D stilinden alınacak maksimum puan 28 olurken, I stilinde 27 olabilmektedir ama genel olarak çizgi grafiğinde stiller +28 ile -28 puanları arasında gösterilir (DİSC, 2008).

DİSC modelini temel alan ölçme araçları davranışa odaklanır ve davranışları ortaya çıktıkça gözlemleyebiliriz. Bunun yanında, kişinin stili kendi yanıtlarına göre belirlenmektedir. Ölçüm yapılırken ölçümün gerçekleştiği ortam, bireylerin algıları ve sosyal beğenirliğe göre yanıt vermek, farklı dillere/kültürlere yapılan çevirilerde sıkıntılara yol açmaktadır. Kültürler arasında davranışların tanımlanması ve değerlendirilmesi farklılaşabilir. Yüksek sesle konuşmak bir kültürde samimiyet, başka bir kültürde kavga işareti olabilir. Aynı şekilde, dayanışma ve şefkat farklı çağrışımlar taşıyabilir. Bunun yanında alınan puanların yorumlanmasında da bulunan kültürün ortalaması göz önüne alınmalıdır. Farklı kültürlerde geliştirilen DİSC modeli ölçme araçlarının geçerlik ve güvenirlik çalışmasının yapılması gerekir (Style Insights, 2004).

**DİSC modelinin takım/ekip kurulmasında kullanımı.** DİSC stilleri kullanılarak kurulan bir ekipte dört stilde eşit öneme sahiptir. Kurulacak ekipte stiller birbirine göre iyi veya kötü olarak karşılaştırılmaz, her stilin ekip için olumlu ve olumsuz özellikleri bulunur. Ekibin başarılı olması için her stilden bireyin birbirine yakın sayıda ekipte yer alması gerekir. Her stilin takım içindeki rolü birbirinden farklıdır (DİSCprofile, 2005). Örneğin, Dominant stil grubu kontrol etmek ister ve liderlik rolünü almaya çalışır. Dominant stilden yüksek puan alan birden fazla kişi aynı grupta yer alırsa grupta sık sık çatışma yaşanma olasılığı fazladır. Bununla birlikte, liderlik etmekten hoşlanmayan ama verilen işleri yapmayı seven Sadık stil, liderlik etmek isteyen Dominant stilin verdiği görevleri severek yerine getireceği için böyle bir takımda takım uyumu daha fazla olur. Kurulan başka bir ekipte Sadık stili baskın olan kişi sayısı fazla olursa ve Dominant stilden kişiler ekipte yoksa bu durumda da ekipte kimse liderlik etmediği için ekip harekete geçmekte zorlanır. Sadık stil insanları kırmamak için ekiptekilere iş konusunda baskı yapmaktan çekinir. Sadık stili baskın olan bireylerin fazla sayıda olduğu ve ekiptekileri harekete geçirmek için baskı yapabilen D stilinin olmadığı bir

grup çok yavaş ilerleyebilir. İletişim kurmayı çok seven İz bırakan stilin fazla sayıda olduğu bir ekipte konuşma araları, çay sohbetleri, sosyal etkinlikler yüzünden çalışmalar sık sık bölünebilir. Bu ekipte iletişimi seven ve insanları kırmaktan kaçınan Sadık stilde fazla olursa ekibi harekete geçiren kişiler olmadığı için işlerin zamanında yetişmesi zor olacaktır. Bununla birlikte, bu ekipte grubu harekete geçiren Dominant stil ve iş ilişkilerinde daha resmi davranan ve duygularını belli etmeyen Ciddi stilden kişiler eklenirse grup kültürü dengelenecektir.

Stillerin güçlü ve zayıf yönlerine göre onlara sorumluluklar vermek ekibin verimliliğini artıracaktır. Bir işin tamamlanmasının takibini yapmak ve işin yetişmesi için ekiptekilerin denetlenmesi işini Dominant stil severek yapacaktır. Bu iş Sadık stile verilirse ekiptekileri uyarmak onun için bir stres kaynağına dönüşecektir ama yapılan iş aynıdır. Aynı şekilde rutin yapılması gereken bir işi Sadık stile verdiğinizde bunu severek yaparken Dominant stil rutin işlerden sıkıldığı için bu işi aksatacak, ekipte mutsuz çalışacak ve ekipten ayrılma olasılığı artacaktır.

DİSC stillerine göre ekibi oluşturduktan sonra hangi stilin daha fazla olduğunu bilerek, ekibi nelerin harekete geçirip yavaşlattığı, ekibin güçlü ve zayıf yönleri hakkında da bilgi sahibi oluruz (DİSCprofile, 2005). Dominant stilden bireylerin fazla olduğu bir ekibin avantajı dinamik ve yenilikçi bir ortamın olması, ekibin hızlı kararlar vermesi ve sonuç odaklı olmalarıdır. Bu olumlu yanların yanında rekabetten dolayı takım çalışmasının az olması, diğer stillerin rekabetçi ortamda gergin ve bunalmış hissetmesi, alınan kararların yeteri kadar analiz edilmeden hızlıca alınması grubun olumsuz yanlarıdır. Sadık stildeki bireylerin fazla olduğu bir ekibi takım çalışmasının ve iş birliğinin fazla olacağı işler motive edip harekete geçirirken Ciddi stilin yoğun bulunduğu ekipleri işleri eksiksiz ve tam yapmak, detaylara dikkat etmek motive eder. Ciddi stili baskın bireylerin fazla bulunduğu ekiplerde hata yapılması, işlerin gecikmesi ve duygusal davranışlar ekibi olumsuz etkileyip yavaşlatırken; S stilinin fazla sayıda olduğu ekiplerde agresif davranışlar, işlerin ani değişmesi, cezalandırılmak ekibi olumsuz etkiler. DİSC modeline göre stiller dengeli bir şekilde dağıtılarak ekipler kurulduktan sonra ekipte hâkim olan stile göre avantaj ve dezavantajları bilmek önemlidir. Bununla birlikte, ekipteki kişilere verilen sorumluluklarda bireysel stilleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

## DİSC Stilleri

**Dominant (D) stil.** Dominant stil zorlayıcı durumları aşarak çevresini yönlendirip başarıya ulaşmayı önemser. D stili hızlı karar veren, otoriteyi ve statükoyu sorgulayan, yetkiye sahip olmayı ve karar veren kişi olmayı isteyen, çıkan sorunları yönetebilen ve problem çözme eğilimine sahip bir stildir. D stili güç ve otorite oldukları, prestijli, zorlukların yer aldığı, başarısını göstermek için fırsatlarının olduğu, yetki alanının geniş olduğu, sorularına net cevaplar alabildiği, ilerleyeceği, yükselebileceği fırsatları bulabileceği, kontrol ve denetimin olmadığı bağımsız çalışabildiği, yeni ve çeşitli aktivite ve eylemlerin olduğu çalışma ortamı isterler. Durumların artı ve eksi yanlarının ve risk hesaplanması gerektiğinde, dikkat gerektiren işler yapılacağı zaman, karar vermeden önce düşünüp tartışılması gerektiğinde, başkalarının ihtiyaçlarına önem verilmesi ve bunların belirlenmesi gerektiğinde başkalarına ihtiyaç duyarlar (DİSCProfile, 2019a). Öz güvenli, açık sözlü, risk alan-alabilen, kararlı, sonuç odaklı bireyler olarak görülürler. Olabildiğince hızlı sonuç almak, kendisini ve etrafındakileri harekete geçirmek, kendisine ve başkalarına meydan okumak ve yarış içinde olmak D stilinin önceliklerindedir. D stilindeki bireyleri güç ve otorite, rekabet, kazanmak ve başarı motive eder. Başkalarının fikirlerini önemsememesi ve onları etkili dinlememesi, sabırsız olması ve diğer insanlara karşı duyarsızlıkları eksik yönleridir. D stili kontrolü kaybetmekten ve başkalarının kendilerinden yararlanmasından, kullanmasından korkar (Assesments 24\*7, t.y.; DİSCProfile, 2019b).

D stili kendini motive edebilen bir stil olarak görülür. Bu stilin baskı altında çalışma gücü vardır ve sorumluluk almaktan hiçbir zaman çekinmezler. D stili baskın bireylerin, hedefleri ve onlara ulaşmadaki kararlılıkları hakkında akıllarında net bir plan ve fikir vardır. D stili rekabetçi tavırlar sergiler ve başkalarıyla uzlaşmak veya iş birliği yapmak yerine, kendi fikirlerini uygular. Bu bireylerin bağımsızlık ve sorumluluk alma istekleri en rahat şekilde davranabilecekleri, onları harekete geçirebilecek işlere yönelmelerini sağlar. Bununla birlikte, diğer insanlarla iş birliği içinde çalışmasını, onlardan destek almasını gerektiren işlerden ve sürekli denetlendiği iş ortamlarından da kaçınırlar. Karar veren, belirleyici bireyler olarak görülürler ama kararları tüm olası sonuçları düşünmeye vakit harcayarak değil, hızlı bir şekilde verirler ve bu durum da riskler içerir. Aşırı organizasyon veya



ayrıntı gerektiren işlerde iyi değillerdir. Açık sözlü olmaları da anlaşmazlıkları çözme konusunda sıkıntı yaşamalarına ve uzlaşamaz inatçı stiller olarak görünmelerine neden olur (DİSCus t.y.).

Birilerini takip etmektense liderlik etmeyi tercih eder, otorite olup yönetebileceği, bağımsız çalışabileceği ve ilerleme fırsatlarının olduğu pozisyonlara yönelir. Aşırı öz güvenleri, problem çözme ve risk alma özellikleri karar alınacağı veya yön belirleneceği zaman insanların onu izlemesini sağlar. Grubu bir amaca doğru yönlendirerek liderlik yapabilir, grubun karar almasını kolaylaştırıp bir hedefe odaklanmalarını sağlar. D stili buldukları takımlarda büyük resmi görebilir; somut hedeflere odaklanır ve takımını somut sonuçlar elde etmek için zorlar. İşlerin zamanında gerçekleşmesine, zaman takvimine uyulmasına ve sonuç almaya önem verir. D stili sorumluluğu almak istediğinden yetkileri, otoriteyi aşabilir. Tekrar ve rutin olan şeyleri sevmeme eğilimindedir ve önemli olsa bile durumların ayrıntı ve detaylarını görmeyebilir. Tekrar ve rutinden hoşlanmadıkları için ortamlarının değişmesi yüksek bir motivasyon kaynağıdır (DİSC Insights, 2020a).

D stili bireyler zorluklarla uğraşmayı sever ve zor işleri öncelikle yapmayı tercih eder. Başkasının zorlaması olmadan kendi kendine harekete geçerek hızlı bir şekilde sonuç görmek ister. Başkalarının yapamadığı başarılar elde etmek, çevresindekileri kontrol etmek ve yeni fırsatlar elde etmeyi hedefler. Uzmanlığını kullanmaya, zor işlere ve meydan okumalara, somut sonuçlar elde etmeye ve bağımsız çalışmaya değer verirler. Bu stillerle iletişim içine girildiğinde fazla konuşmamak, kısa ve lafı uzatmadan doğrudan açıklamalar yapmak, konuyu dağıtacak detaylara yer vermemek, aynı şeylerden bahsederek tekrara düşmemek ve destekleyici kanıtlar yoksa genellemeler yapmaktan kaçınmak gerekir. Konuşmanın veya işin sonucunu söylemek ve sorunlar yerine, çözümlerden bahsetmek yararlı olacaktır (DİSCProfile, 2020a).

Seçim yapmaktan hoşlandıkları için yapabilecekleri sınırlar dâhilinde kendi işlerini yapmalarına izin vermek onları memnun edecektir. Başarılarının ve yaptıklarının fark edilmesine önem veren, yetkili kişi/ otorite olmayı seven D stiline uygun koşullarda ve sınırları belirleyerek liderliği almalarını sağlamak onlara motivasyon sağlar. Tartışma durumlarında kişisel veya kişiliklerine yönelik eleştiri algılamamalarına dikkat ederek, kanıtlar sunarak tartışmayı belli bir nokta, konu

veya davranış üzerinden yürütmek sağlıklı olacaktır (Assessments 24\*7, 2020; Assessments 24\*7, t.y.). D stili fazla konuşan ve etrafındakileri dinlemeyen biri olarak görülebilir. Açık sözlü olmalarının yanında, başkalarıyla yeterli sosyal ilişki içinde olmadığı için takım arkadaşları bu kişileri eleştirebilir. Bu stillere nasıl sorusu yerine, ne yapılacağından bahsetmek ve somut noktalara önem vermek yararlı olacaktır. Diğer bir deyişle, bu kişilerle iletişimde sorunların veya yapılanların işe yaramama nedenlerinden ziyade, amaca nasıl ulaşılabileceğinden bahsetmek gereklidir. Küçük ayrıntılara, problem ve sorunlara, olumsuz noktalara fazla odaklanılmamalıdır. Aksi halde, hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişiler olduklarından sizi olumsuz biri olarak algırlar (DİSC Insights, 2020a).

**İz bırakan (i) stil.** İz Bırakan stil başkalarını etkileyerek veya ikna ederek çevresini yönlendirmeyi önemser. İ stili insanlarla iyi iletişim kurabilen ve onlarda iyi izlenim bırakan, kendini kolayca ve açıkça ifade edebilen, bulunduğu ortamdakileri motive eden, coşku ve heyecan yaratan, insanlara ve durumlara iyimser bir bakış açısıyla bakabilen bireyler olarak görülürler. İ stili popüler olduğu ve insanların kendisini tanıdığı, yeteneklerinin bilindiği, duygu düşüncelerini rahatça ifade edebildiği, iş dışında grup etkinliklerinin olduğu, ilişkilerin demokratik, eşit olduğu, kontrol ve detaylarla ilgili esnekliğinin olduğu, önerilerini sözel olarak ifade edebildiği, başkalarına koçluk, rehberlik yapabildiği çalışma ortamı isterler. Görevlerine konsantre olması, yoğunlaşması, açık sözlü konuşması, sistematik bir yaklaşımla çalışması, insanlar yerine eşyalarla uğraşması, birilerini takip etmeleri, mantığını kullanarak duygusal değil rasyonel bir yaklaşımla karar vermesi gerektiğinde başkalarına ihtiyaç duyarlar (DİSCProfile, 2019a). Duygularını ve düşüncelerini ifade etmek, harekete geçmek, etrafındakilerle iş birliği içinde olmak ve başkalarını da iş birliğine teşvik etmek İ stilinin önceliklerindedir. İ stildeki bireyleri tanınmak, grup etkinliklerinde bulunmak, arkadaşça ilişkilerin olması motive eder. Çekici, coşkulu, dışa dönük, hayat dolu, neşeli, sosyal, iyimser, konuşkan bireyler olarak görülürler. Dürtüsellikleri, düşünmeden hareket etmeleri, düzensiz ve dağınık olmaları, işleri ve yönergeleri takip edememeleri eksik yönleridir. Sosyal ortamlarda dışlanmaktan, reddedilmekten, onaylanmamaktan, insanları etkileyememekten, etkileyiciliğini kaybetmekten ve görmezden gelinmekten korkarlar (Assesments 24\*7, t.y.; DİSCProfile, 2019b).

İ stili iletişimi kuvvetli, sosyal ortamlarda ve sosyal ilişkilerde öz güvenli bireyler olarak tanımlanabilir. Bu stilin diğer insanlara karşı olumlu bir bakış açısı, tutumu vardır ve bunu göstermek için sosyal ilişkilerinde kendini rahatlıkla ifade edecek öz güvene de sahiptir. Bu stil sosyalleşme konusunda en rahat stildir, sosyal ortamlardaki rahatlıkları ve insanlara güvenleri sayesinde diğer stillerle kolay bir şekilde sıcak ve olumlu ilişkiler kurabilirler. Resmi bir iletişim kurmak yerine, rahat ve kişisel iletişim kurmayı tercih ederler. Duygularını ve düşüncelerini karşısındakine rahatça söyleyebilirler. Sosyal ilişkilere önem veren bu stil için övgü ve takdir almak motivasyon kaynağıdır. Bu stil genellikle kişilerarası çatışmalardan kaçınır ve buna neden olacak riskli davranışlarda bulunmaz. İnsanlarla bir arada bulunduğu ve rahatça iletişim kurabildiği işleri tercih ederken, sosyal iletişimin sınırlı olduğu yerler ve resmi ortamlardan da kaçınma eğilimleri vardır. Bir fikir veya konu üzerine çalışırken buldukları gruba, olumlu tutumu sayesinde motive edebilirler. Karar verirken, insanlarla ilişkilerine ve popülerliklerine, kararlarının sonuçlarından ve takımlarından daha çok önem verirler. Düşüncelerini insanlar önünde sunmada en rahat stil İ'dir, bu durum onlar için motive edicidir. Bunun da etkisiyle yaptıkları sunumlarda kendilerinden emindirler ve coşkulu bir sunum tarzları vardır. Gayri resmi bir tutum sergilemeleri, baskı altında çalışan bir takımda olumsuz bir etki yaratabilir (DİSCus, t.y.).

İ stili ilgilerin ve dikkatlerin kendisinde toplanmasından ve ilgiyi üzerine çekmekten korkmaz. İnsanlarla takım halinde çalıştığı işlerde doğal, uyumlu ve motive edici bireylerdir. Mizah anlayışları ve heyecanlarıyla buldukları ortamda olumlu bir hava oluşmasını sağlarlar. İnsanlar tarafından yaratıcı ve etkileyici bulunmayı, insanları motive etmeyi ve mizah anlayışlarıyla bilinmeyi isterler. Değişimlerle kolay başa çıkarlar ve beklenmedik durumlar karşısında iyi kararlar verirler, olumsuz faktörleri olumluya çevirebilirler. Olumlu tutumu ve ikna etme yetenekleriyle tanınırlar. Farklı düşüncelere ve farklı insanlara karşı aşırı kabul edicidir ve beyin fırtınası yapmaları gereken durumlarda iyi bir liderlerdir. İ stili detaylara ve ayrıntılara odaklanma ve önem verme konusunda zayıftırlar. Kurallar ve düzenlemeler tarafından boğulmadığı ve biraz esnekliğin sağlandığı, çevresinde insanların olduğu ve olabildiğince az tartışma ve çatışma yaşanan takımlarda mutludurlar. İ stiline ne yapması gerektiğini her ayrıntısıyla söylerseniz, onun fikirlerini ve yaratıcı çözümlerini duyma fırsatını kaçırsınız. Yaratıcı fikirlere

sahip olduklarından ve problemleri yaratıcı yollarla çözebildiklerinden fikirlerini ifade etmeleri için fırsatlar yaratmak gerekir. İ stili hızlı düşünür ve takım arkadaşlarının onu anlaması için düşünme hızını yavaşlatmalıdır. Çok fazla fikir ürettiklerinden ve bunları konuşmaktan hoşlandıklarından fikirlerini eyleme dönüştürürken plan yapmak için yardım alması yararlı olur. Küçük hedefler oluşturma, büyük hedefe ulaşmak için küçük adımlar belirleme ve yapacaklarını listelemek onlar için yararlı olabilir (DİSC Insights, 2020b).

Bu stil diğer insanlara kolayca güvenir ve sıcakkanlı olarak görünür. Çevrelerinin geniş olmasını isterler ve insanları etkileyerek kendilerine çekerler. Hızlı harekete geçen bireylerdir ve yapacaklarını plansızca yapabilirler. İşlerini organize etmekte ve takip etmekte zorlanırlar. Arkadaşlıklar ve mutlu hissedeceği ortamlar oluşturmayı, çevresinde popüler olmayı, prestij ve otorite sağlayacak eşyalara sahip olmayı hedefler. Yeteri kadar uzun süre dikkatini bir işte, konuda sürdürmek, karar vermeden ve harekete geçmeden önce araştırma yapma ve üzerine düşünmek, ifade etmek istediklerini lafı dolaştırmadan, konuların etrafında dolanmadan ifade etmek geliştirmesi gereken eksik yönleridir. Bu stillerle iletişim içine girildiğinde, kendilerini yeteri kadar ifade etmelerine izin vermek, yaşadığınız deneyimleri ve duygularınızı paylaşmak, sorularını rahatça sorabilmesine olanak sağlamak gerekir. Anlatacaklarınızı fazla detaya girmeden anlatmak ve pozitif, olumlu yanların üzerinde durmak yararlı olacaktır (DİSCProfile, 2020b).

İş ortamlarında İ stiliyle iletişim kurarken sıcak ve samimi bir iletişim kurmak gerekir. Duygusal düşündükleri için duygularını olabildiğince kabul ederek desteklenmesi sağlanmalıdır. Onaylanmak onlar için motivasyon kaynağı olduğundan düşüncelerine ve kendisine hayranlığınızı ve sevginizi göstermeniz gerekir. Sosyal olarak görünür olmayı önemsediklerinden iltifat etmek, dikkatlerini çekmeyi sağlayacaktır. Başarılarının, gelişmelerinin takdir edilmesini beklerler. İyimser bir bakışla olaylara baktıkları için olumsuz bir bakış açısı size karşı tutumunu etkileyebilir, fikirlerini destekleyerek olumlu yanlara odaklanmanız daha iyi olacaktır (Assessments 24\*7, 2020; Assessments 24\*7, t.y.). İnsanlar İ stilini, “Dinlemek yerine konuşmak için bekliyor.” şeklinde düşünebilir ve iyi bir dinleyici olarak görmezler. “Evet” deme ve söz verme eğilimi fazladır. Başarabileceklerinden daha fazlasının sorumluluğunu almamalı ve verilen görevleri takip etmeye odaklanmaları gereklidir. Zaman zaman jest, mimik ve yüz

ifadelerini kullanma konusunda aşırıya kaçabilirler. Reddedilmiş hissettirecek tepkiler İ stilinin güvensiz hissetmesine yol açar ve güçlü yanlarını göstermesini engeller (DİSC Insights, 2020b).

**Sadık (S) stil.** Sadık stil iş birliği yaparak verilen görevleri tamamlamayı önemser. Tutarlı ve öngörülebilir bir performans gösteren, sabırlı, takımına yardım eden, iyi bir dinleyici olarak tanımlanan, heyecanlı kişilerle başa çıkma konusunda iyi, istikrarlı ve uyumlu çalışma ortamı yaratmaya çalışan; takıma/işe bağlılıklarını sadakatlerini gösteren, uzmanlık gerektiren spesifik beceriler geliştirmeyi önemseyen kişiler olarak görülürler. Değişikliğin nedeni belirtilmedikçe statükonun olabildiğince korunduğu, belirli rutinlerin olduğu, işin iş saatinde ve ortamında yapıldığı, iş saati dışında iş yapmanın gerekmediği, bulunduğu gruba ait hissettiği ve samimi bir şekilde takdir edildiği, çatışmanın anlaşmazlığın minimum olduğu, standart çalışma prosedürlerine sahip çalışma ortamı isterler. Beklenmedik değişimler ve olaylar karşısında hızlı tepki vermek gerektiğinde, takım üyelerine baskı uygulaması gereken durumlarda, çalışma şartları öngörülemez bir ortamda rahat bir şekilde çalışması gerektiğinde, kendisini destekleyen başkalarına ihtiyaç duyarlar (DİSCProfile, 2019a). Takımdakilere destek vermek ve yardım etmek, istikrarı korumak ve iş birliği içinde çalışabilmek S stilinin önceliklerindedir. S stilindeki bireyleri istikrarlı ortamlar, iş birliği-dayanışma, içten bir şekilde takdir görmek, başkalarına yardım etme fırsatlarına sahip olması motive eder. Değişimden, takımdaki düzeni-uyumu kaybetmekten, istikrarı kaybetmekten, başkalarını kırmaktan, incitmekten, baskı uygulamaktan korkarlar. Soğukkanlı, sakin, uyumlu, sabırlı, takım oyuncusu, yardımsever, alçakgönüllü (mütevazı), kibar-nazik, anlayışlı bireyler olarak görülürler. İnsanlarla uzlaşmak için çok çaba harcamaları, değişimden kaçınmaları, kararsızlıkları eksik yönleridir (Assesments 24\*7, t.y.; DİSCProfile, 2019b).

S stili sabırlı, güvenilir, değişime dirençli olarak tanımlanır. Bu stil dikkatli ve biraz sessiz bireylerdir. D ve İ stiline göre daha az açık sözlüdür, inisiyatif kullanmak yerine, eylemlerinin sonuçları hakkında düşünme eğilimi olan, önce düşünen sonra davranan bireylerdir. Bu stiller sadakatleri ve güvenilir olma özellikleriyle tanınmayı önemserler. Çalışma koşullarının sabit ve yapacaklarının net belirlendiği koşulları tercih ederler, plansız değişimlerden ve gelişmelerden hoşlanmazlar. Bu nedenle değişime direnç gösteren bu stil değişimden

kaçamıyorsa ve değişim kaçınılmazsa yeni durumlara alışmasının zaman alacağını göz önüne almak gerekir S stili bireyler direkt eyleme geçmek yerine, olayları gözlemlenme ve karar verme sabrına sahiptirler. Bununla birlikte, çalışmaya başladıktan sonra sürekli çalışan sebatkâr kişilerdir. S stilinin sosyal yanları da güçlüdür ve çevresiyle olumlu ilişkileri kurabilen stillerdir. Dikkat dağıtıcı faktörlerin olmadığı, planlanmamış işlerin minimum olduğu, iş ortamlarında bu stil özellikleri avantaj haline gelir. Bu stiller planları ve yönergeleri izlemek konusunda iyidirler. Zaman sınırlamasının olduğu ve az zamanın kaldığı işler ile değişen durumlar olduğunda verimli çalışamazlar. Planlı ve insanları organize etmek gereken, hızlı karar almayı gerektirmeyen stressiz işlerde iyi bir lider olabilirler (DİSCus, t.y.).

Yakın ve kişisel (resmi olmayan) ilişkileri tercih eden S stili, güvenilir bir takım arkadaşıdır. Otoriteye karşı uysal olan bu stil sadık bir takım oyuncusudur. Çatışmadan kaçınan ve pasif olan bu stil sorunlarla yüzleşmek yerine, hayal kırıklığı ve kızgınlık yaşarlar, bu yüzden kin de tutabilirler. Kişilerarası ilişkilerinin olumlu ve iyi olmasını istedikleri ve çatışmadan kaçınan stil oldukları için çok fazla kabullenici bireyler olabilirler veya kendi ihtiyaçlarını başkalarının için geri plana atabilirler. Olumlu bir ortam ve ilişkiler yaratmak için uğraşır ve eleştirildiğinde aşırı hassaslaşabilir. Başkalarını memnun etmek istediğinden, “Hayır” demek ve önceliklerini belirlemek bu stiller için zordur. İnsanlarla bir arada olmaktan hoşlanan bu stil, kendisini güvende ve rahat hissettiren gruplar ve insanları tercih eder. Bir kerede tamamlayabildikleri, bitirebildikleri veya planlaması baştan belli olan görevleri, pratik prosedürleri severler. Ayrıntılarla çalışırken bu stil verimli bir şekilde yardımcı olur ve takım hedeflerine ulaşmasında iyi bir destek sağlar. S stili gerçeklere ve akliselim davranmaya eğilimlidir ve hedefine ulaşmak için basit, pratik yollar keşfedebilir. Çoklu görevleri yapmada-aynı anda birden fazla iş yürütmede başarılıdırlar fakat bir görev tamamlanana kadar yavaş ve sabit bir hızda istikrarlı biçimde çalışırlar. Yaptıkları işlerde hem ulaşacakları uzak hedefleri yani büyük resmi hem de ulaşmak için gerekli küçük adımları görebilirler (DİSC Insights, 2020c).

S stili bireyler gruplarında iş birliği yaparak ve yardımlaşarak çalışmayı isterler. Bu stiller grubundakilerle fikir birliği içinde olmak ve kırmamak için çaba gösterir, çatışmalar, fikir ayrılıkları ortaya çıktığında da bunları uzlaştırmak için çok çaba harcarlar. Birinci öncelikleri yardım etmek, grubundakileri desteklemektir.

Samimi bir şekilde takdir edilmek bu stilin motivasyon kaynağıdır. Gruba bağlılık ve güvende hissetmek onlar için önemlidir. Bildiği düzenin devam etmesini ve çevresinin tahmin edilebilir olmasını, bulunduğu gruba ait hissetmeyi ve kabullenilmeyi hedeflerler. Değişimler, beklenmedik durumlar karşısında esnek olmak ve uyum sağlamak, birden fazla işle aynı anda uğraşabilmek, yaptıklarını öne çıkarmak, grubundakilerle tartışmak, yüzleşmek geliştirmesi gereken eksik yönleridir. Bu stillerle iletişimde nazik, kibar ve sevimli olmak gerekir. Tartışmak bu bireyler için zor olduğundan tartışmacı veya saldırgan bir tavırda olmamak ve beklentilerinizi, amaçlarınızı net açıklamak gerekir (DİSCProfile, 2020c).

S stili güvenirliliği ve istikrarı önemsedikleri için riskli fikirlerin azlığını belirtmek, güvenceler vermek onları güvende hissettirecektir. İletişimden ve takdirden hoşlandıkları için ilgilenildiğini hissettirmek yararlı olacaktır. Nedenler, veri ve kanıt göstermek bu stili ikna ederken işinizi kolaylaştırır. Yapacakları işlerden bahsederken işin planını, basamaklarını, talimatlarını vermek onu rahatlatacaktır. Çatışmadan hoşlanmayan bu stil için agresif, tartışmacı davranmamak ve sadık bir takım oyuncusu olmak, gruba bağlıklarını iltifat etmek gerekir. Sakin, huzurlu, arkadaşça bir çalışma ortamının olduğunu bilmek ve başkalarına yardım etme fırsatları sunmak onu harekete geçirir. Etrafındakilerin de iş birliği içinde çalışacak kişiler olduğunu bilmesi gerekir (Assessments 24\*7, 2020; Assessments 24\*7, t.y.). S stili iletişimde kendini ne kadar rahat hissederse ve gerçekten ilgilendiğinizi hissederse o kadar erken açılır. Bu stillerle çalışırken nazik ve sabırlı olmanın yanında çatışmacı olmaktan, sert, emredici bir ses tonu veya beden dili kullanmakta, aşırı agresif, saldırgan veya talepkâr olmaktan kaçınmak gerekir. Bu stile çatışmacı olarak yaklaşırsanız ürkerek geri çekilme olasılıkları yüksektir. Diyalog kurmak için güvenli bir ortamda hissetmez ise ve bu ortam yaratılmazsa şüpheleri, endişelerini, geri bildirimlerini söylemekten çekinirler (DİSC Insights, 2020c).

**Ciddi (C) stil.** C stili talimatlara ve standartlara bağlı kalarak işlerini yürüten, ayrıntılar üzerine odaklanan, analitik düşünerek artı ve eksi yönleri tartabilen, insanlarla yaşadığı çatışmalarda dolaylı yaklaşımlar kullanan ve insanlarla diplomatik ilişkilere sahip, işlerin doğruluğuna önem veren, gösterilen performansları eleştirel olarak analiz eden, olaylara, durumlara sistematik yaklaşımla bakan kişiler olarak görülürler. Kendisinden beklenen performansın

açıkça tanımlandığı, kalite, nitelik ve doğruluğa değer verilen, fazla samimiyetin olmadığı ciddi iş atmosferinin olduğu, uzmanlıklarını gösterebileceği fırsatların olduğu, neden sorusunu sorabildiği, spesifik beceri ve başarılarıyla tanındığı, performansını etkileyen faktörleri kontrol edebildiği çalışma ortamı isterler. Yeri geldiği zaman önemli görevleri başkasına devretmesi, hızlı karar vermesi, karşıt görüşlerle uzlaşma sağlaması gerektiğinde, tartışması gereken durumlarda, iş birliği için takımı motive etmesi gerektiğinde başkalarına ihtiyaç duyarlar (DİSCProfile, 2019a). İşlerini doğru ve tam olarak yerine getirme, istikrarı koruma C stilinin önceliklerindedir. C stilini kaliteli işlere özen gösterilmesi, uzmanlıklarını kullanabileceği ve bilgi edinecekleri-bilgilerini artıracakları fırsatlar motive eder. Eleştirilmekten, hata yapmaktan ve özensiz/dikkatsiz çalışmaktan korkarlar. Doğrucu, şüpheli, hislerini gizleyen, çekingen, sessiz, etrafını iyi analiz edebilen bireyler olarak görülürler. Eleştirici olması ve analiz eğilimini aşırı kullanması, kendini etraftan izole etmesi, soyutlaması eksik yönleridir (Assesments 24\*7, t.y.; DİSCProfile, 2019b).

C stilini pratik, detaylara önem veren, dikkatli ve doğruluğunu önemseyen bir stil olarak tanımlar. Bu stil belli kurallar çerçevesinde çalışmayı önemseyen kural odaklı bireylerdir. İşlerini doğru ve planlı yapan, işlerin nasıl yapılacağını anlamaya odaklanan stillerdir. İşleri ve rolleri hakkında net sınırlamalar olmasını ve ne yapacağını tam olarak bilmeyi isterler. Planlanmış işler ve kendisinden beklenenler açıkça belirtildiği durumlarda daha motive olurlar. Karar vermek zorunda bırakılmayı ve başkalarının desteği olmadan kendi başına harekete geçmeyi tercih etmezler, bağımsız çalışmaya yatkın bir stil değildir. Doğrucu ve mükemmeliyetçidirler, işleri doğru bir şekilde yapmayı çok önemserler ve işlerinin doğruluğundan emin olmak için ekstra zaman harcarlar. Bu stil risklerden kaçınmak için çaba harcar, planlarını dikkatli bir şekilde düşünür ve eyleme geçerler. Bu stil son olarak diplomatiktir; iletişimde çekingen olan bu stil, iletişimde kibar ve nabza göre şerbet veren bir bireydir. Bu stiller zorunlu olsa da olmasa da faaliyetlerini planlayarak hareket ederler. Ayrıntılara olan aşırı dikkati ve planlama faaliyetlerine ayırdığı zaman yüzünden bazen büyük resim içindeki büyük hedefleri görmeyebilir. Uzlaşmaya değer veren bu stil iki tarafın da kabul edeceği koşullarda uzlaşarak sorunlarını çözebilir (DİSCus, t.y.).



Bu stil çok fazla analitik ve sistematik düşünür, karar vereceği zamanlarda konu hakkında çok fazla araştırma yaparak ve bilgi toplayarak dikkatlice karara varır. Bu stil kendisi ve aynı zamanda çevresindekiler için yüksek standartlar koyarlar. Detaylara odaklandıkları ve diğer stillerin eksikliklerini ve yapamadıklarını gördükleri için iyi bir problem çözücü ve yaratıcı bireyler olarak görülürler. Bir fikir ortaya atıldığında veya plan yapıldığında sürecin ayrıntılarını, nasıl gerçekleşeceğini detaylarını C stili düşünür. Gerçekçi tahminlerde bulunan C stili, var olan veya planda gözüken sorunları görebilme yeteneği vardır. Dürüst ve soğukkanlı olan bu stil planladığı görevleri zamanında ve tam, kusursuz eksiksiz şekilde yerine getirirler. Bir şeyin neden çalışmadığını, işlemediğini anlayan ve onu geliştirmek, düzeltmek için uğraşan stillerdir. Bu stil çatışmadan kaçınan pasif bir stildir. Tartışmaya girmek yerine durumdan kaçacaklardır ve bu stil duygularını sözlü olarak çok zor ifade eder. C stilinin hem iş yeri hem ilişkilerinde rahat etmesi için net sınırlar bulunması gerekir. Bu stili motive edici şeyler, bilgisini ve mantığını kullanmaktır. Yüksek standartları olan bu stil, yapacakları iş hakkında ayrıntılı bilgilendirilmekten, karar vermeden önce araştırma yapabilmekten, somut ve net talimatlar almaktan, doğru, tam ve kusursuz bir şekilde çalışmaktan ve başladıkları işi bitirebilmekten motive olurlar. C stili için ideal ortam barışçıl ve minimum çatışmanın olduğu çalışma ortamlarıdır. C stilinin çalıştığı ortamda rutin işler varsa güvende hissederler. Kapasitelerine uygun başarabileceği işlerin kendisine verileceğine dair güvence isterler. Yaptıkları işlerin, görevlerin değişmemesi, değişim gerekli olduğunda da bu değişikliğin planlanmış olmasını isterler. Başkalarının fikirlerine ve çalışma yöntemlerine açık olması ve takım halinde hedefe ulaşmak için hızlı hareket etmesi geliştirmesi gereken yanlarındandır. Görevlere insanlardan daha fazla odaklanma, önem verme eğiliminde olduğu ve yalnız başına çalışmak istediği için insan ilişkilerini geliştirmek amacıyla insanlara biraz daha odaklanması, önem vermesi gerekir. Bazen elindeki bilgi ve veriler fikirlerini desteklemese de kararlı olması ve risk alması gerekir (DISC Insights, 2020d).

C stili işlerini kaliteli, hatasız ve doğru şekilde yapmaya çok dikkat eder, düzenli ve sistemli bir şekilde çalışmalarını yürütür. Bu özelliklerinden dolayı detaylara en çok dikkat eden stildir. Bu stildeki bireyler bir şeyleri araştırmaya, öğrenmeye heveslidir ve uzmanlıklarını kullanabileceği olanakların

sağlanmasından ve kaliteli işler üretmekten hoşlanırlar. Yanlış ve hata yapmamaya özen gösterdiğinden eleştirilmek bu stili rahatsız eder. Doğruları söyleyen, diplomatik olan, sistemli, dikkatli ve tedbirdir. Çok fazla sorgulaması ve eleştirmesi nedeniyle zaman zaman iletişime, dış dünyaya karşı kapalı olur. İşlerini doğru ve mükemmel biçimde yapmayı, bilgi ve uzmanlık alanlarını artırmayı, istikrarlı ve güvenilir bir ortamı, sistematik, objektif süreçlerle hareket etmeyi hedeflerler. Hızlı kararlar alabilmek, sosyal etkinliklere daha çok katılmak, grubun menfaati için insanlarla uzlaşmak, yeri geldiğinde işleri başkasına bırakabilmek geliştirmesi gereken eksik yönleridir (DİSCProfile, 2020d).

Bu stillerle konuşurken somut gerçeklerden ve ayrıntılardan bahsetmek ilgisini çekecektir, duygu yüklü, heyecanlı konuşmalar yapmamak gerekir. İletişimde sakın ve tutarlı olmanıza önem verirler. Bu stiller rasyonel düşündükleri için iletişim kurarken nedenlerini anlatmanız gerekmektedir. Sunduğunuz verileri yazılı olarak vermeniz dikkatlerini çekecektir. Karar vermeden önce düşünmeleri ve sorgulamaları için yeterli zamanın sağlanmasını isterler. İşleri doğru ve titiz yapmasıyla gurur duyduğu için bu özellikleri övülmesi hoşuna gider. Değerlendirmelere katılabildiği ve sürecin içinde olduğu işlere konsantre olabilirler. Açıklamalarınızda mutlaka nasıllara yer vermeniz gerekir (Assessments 24\*7, 2020; Assessments 24\*7, t.y.). Bu stillerle bir fikir, proje üzerinde çalışırken verilerle ve örneklerle kendinizi desteklemeniz gerekir. Planların ve düşüncelerin sistemli ve mantıklı olmasını tercih ederler, C stiline katılmadığınız noktalarda bunu spesifik olarak belirtmeniz gerekir. Durumu kişisel olarak algılamaması için somut örnek, davranış ve durumlardan konuşmalısınız. Bu stillerin eleştiriden korktuklarını unutmadan, sabırlı ve diplomatik olmalısınız. Bilgi ve detaylar edinmeye çalıştıklarında, sordukları soruları belirsiz veya üstünkörü cevaplamayın. Yaptıkları işten gurur duydukları için işlerini eleştirmekten hoşlanmazlar ve karşılık vermek yerine, geri çekilip kendilerini kapatacakları için çatışmaktan olabildiğince kaçınmak gerekir. C stili eleştirilmek en büyük korkusu olsa da ayrıntılara aşırı dikkat ettiği için başkalarının birçok hatasını görür ve aşırı eleştirir (DİSC Insights, 2020d).

## İlgili Araştırmalar

Inscape Publishing (1996b) şirketi DİSC kuramını temel alarak geliştirilen Kişisel Profil Sistemi 2800 envanterinin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını gerçekleştirmiştir. Envanter her maddede dört kelime yer alan 24 maddeden oluşmaktadır ve kişiler kendi kendine yanıtlayıp puanlayabilmektedir. Katılımcıların puanları üç grafik halinde sunulmaktadır. Çalışmanın örnekleme Amerika'da beş farklı bölgeden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen çeşitli mesleklerden 812 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların %55'i kadınlardan %45'i erkeklerden oluşmaktadır (n=812). Güvenirlik analizi üç grafik için ayrı ayrı hesaplanmıştır ve .72 ile .92 arasında değişmektedir. Envanterin yapı geçerliği için ölçeklerin iç korelasyonlarına bakılmıştır. Araştırma sonucunda grafik üç'ün katılımcıların DİSC stillerini belirlemede grafik 1 ve 2'ye göre daha geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel Profil Sisteminin geçerli ve güvenilir bir envanter olduğu belirtilmiştir.

Roodt (1997) DİSC kuramına dayalı olarak geliştirilen Discus Kişilik Profil Sisteminin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yapmıştır. Envanter 24 maddeden oluşmaktadır ve her maddede dört ifade yer almaktadır. Envanter ortalama 20 dakikadan kısa sürede cevaplanmaktadır. Çeşitli şirketlerde çalışan 90 kişiye yapılan test tekrar test çalışmasında Pearson çarpım moment korelasyon katsayısı D,İ,S,C boyutları için sırasıyla .72, .64, .73 ve .55 bulunmuştur. 120 kişiyle yapılan geçerlik çalışmasında 16PF kişilik envanteriyle benzer ölçek geçerliğine bakılarak incelenmiştir. Rapor sonucunda Discus Kişilik Profil Sisteminin geçerli ve güvenilir bir envanter olduğu belirtilmiştir.

DİSC (2008) şirketi DİSC Classic'in geçerlik ve güvenirliğini incelemek için 20 farklı dil versiyonundan toplam 17,620 katılımcıyla bir çalışma yapmıştır. Katılımcılar çeşitli mesleklerden ve farklı etnik kökenlerden oluşmaktadır. 142 kişiye bir hafta arayla uygulanan envanterde test tekrar test güvenirlik katsayısı D, İ, S, C boyutları için sırasıyla .89,.87,.89 ve .89 bulunmuştur. İngiltere'de 174 kişiye 5-7 ay arayla uygulanan envanterde test tekrar test güvenirlik katsayısı D, İ, S, C boyutları için sırasıyla .84,.83,.77 ve .73, Amerika'da 10-14 ay arayla uygulandığında .79,.80,.76 ve .71 bulunmuştur. Güvenirlik katsayıları boyutlar için sırasıyla .92,.87,.88 ve .85 bulunmuştur. Envanterin yapı geçerliği için ölçeklerin iç

korelasyonları, çok boyutlu ölçekleme ve faktör analizi yapılmıştır. 16PF kişilik envanteri ve MBTI ile benzer ölçek geçerliği incelenmiştir. Envanterin Türkçe versiyonunda 932 kişiyle yapılan çalışmada Crobach alfa güvenilirlik katsayısı D, İ, S, C boyutları için sırasıyla .75,.75,.77 ve.72 bulunmuştur. Envanter 28 maddeden oluşmaktadır ve her maddede dört sıfat yer almaktadır. Raporda DiSC Classic ölçme aracının puanlanması, grafik oluşturulması, ülkelere göre norm çalışmaları yer almaktadır. Çalışma sonucunda envanterin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirtilmiştir.

DiSC Profil (2012) Discprofil davranış envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. 1,274 kişiye üç haftalık süreyle uygulanan envanterde test tekrar test güvenilirlik katsayısı .85 ile .88 arasında değişmektedir. Envanterin güvenilirlik katsayıları .77 ile .91 arasında değişmektedir. Envanterin geçerliği ölçeklerin iç korelasyonu, çok boyutlu ölçekleme, faktör analizi, NEO PI-R kişilik envanteri ve 16PF kişilik envanteriyle benzer ölçek geçerliğine bakılarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda envanterin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirtilmiştir.

Everything DiSC (2011) şirketi Everything DiSC envanterinin güvenilirlik ve geçerlik çalışmasını yapmıştır. Envanter sekiz alt boyuttan toplam 79 madde ve beşli Likert tipi derecelendirmeden oluşmaktadır. Katılımcıların %51'i kadınlardan %49'u erkeklerden oluşmaktadır. 811 kişiden elde edilen verilerden hesaplanan envanterin güvenilirlik analizi sonuçları sekiz alt boyut için .75 ile .91 arasında bulunmuştur. Envanterin yapı geçerliğini incelemek amacıyla ölçeklerin iç korelasyonları, çok boyutlu ölçekleme, faktör analizi yapılmıştır. Örnekleme en çok bulunan iki stil %10.6'sı İD, %10.4'ü CD; en az bulunan iki stil %6.1'i D, 6.4'ü S stili bulunmuştur (n=181). Çalışma sonucunda envanterin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirtilmiştir.

Almusawi (2013) çalışmasında DiSC modeline dayalı bir ölçme aracının İngilizce ve Arapça versiyonlarından elde edilen ölçümlerin Amerikan ve Irak kültüründeki güvenilirlik ve geçerlik çalışmasını yapmıştır. Çalışmada envanterler iki örnekleme (Irak için n= 141 ve Amerika için n= 112) uygulanmıştır. Katılımcılar 18-65 yaş aralığındadır. Güvenirlik katsayıları D,İ,S,C boyutları için sırasıyla Irak örnekleme için .68, .68, .80 ve. 74, Amerikan örnekleme için .77, .80, .65 ve .69 bulunmuştur. Envanter 24 maddeden oluşmakta ve her maddede dört ifade

bulunmaktadır. Geçerlik çalışmaları Spearman korelasyon katsayısı ve Çok boyutlu ölçeklemeyle hesaplanmıştır. Sonuçlar iki kültür için de araçtan elde edilen ölçümlerin güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Geçerlik çalışması sonuçları Amerikan örnekleminde DİSC modeliyle uyumlu bulunmuştur, Irak kültüründe ise S ve C stillerinin koordinatları yer değiştirmiştir ve model DİCS şeklini almıştır. Ayrıca Amerikan örnekleminde D ve S stilleri ile cinsiyet arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Kadınlar S stilinde, erkekler D stilinde daha yüksek puan almıştır. Irak kültüründe C stili ve Amerikan kültüründe İ stili ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Everything DİSC (2013) şirketi kendi geliştirdikleri adaptive Everything DİSC envanterinin güvenilirlik ve geçerlik çalışmasını yapmıştır. Envanter sekiz alt boyuttan toplam 78 madde ve beşli Likert tipi derecelendirmeden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 18-56 arasında değişmekte, %48'i kadınlardan %52'si erkeklerden oluşmaktadır (n=752). 599 kişiye 2 hafta arayla uygulanan envanterde, test tekrar test güvenilirlik katsayısı .85 ile .87 arasında değişmektedir. Envanterin güvenilirlik analizi sonuçları sekiz alt boyut için .79 ile .90 arasında bulunmuştur. Envanterin yapı geçerliğini incelemek amacıyla ölçeklerin iç korelasyonları, çok boyutlu ölçekleme ve faktör analizi yapılmıştır. DİSC ile 16PF kişilik envanteri ve NEO PI-R kişilik envanterinin revize edilmiş versiyonu arasında benzer ölçek geçerliği incelenmiştir. Çalışma sonucunda envanterin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ve DİSC modelinin döngüsel yapısının desteklendiği belirtilmiştir.

Mun ve Hwang (2015) işe yeni başlamış hemşirelerin DİSC davranış stilleri ile iş doyumları ve mesleki yeterlikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş doyumları kapsamında özerklik, doktor-hemşire ilişkisi, yönetim, ücret, işteki ihtiyaçlar, profesyonel pozisyon alt boyutlarına; mesleki yeterlilikleri kapsamında hastadan veri toplama, temel hemşirelik becerileri, iletişim, eleştirel düşünme, eğitim ve liderlik, yönetme becerileri, mesleki gelişim ve uygulama becerilerine yönelik tutum alt boyutlarına bakılmıştır. Çalışmanın örneklemini Seul ve Gyeonggi eyaletinde işe yeni başlamış 176 hemşire oluşturmaktadır. Katılımcıların %94'ü kadınlardan %6'sı erkeklerden oluşmaktadır ve %81'inin yaşı 20-25 arasındadır (n=176). Çalışma sonucunda katılımcıların %11.4'ü D stili, %42'si İ stili, %29'u S stili, %17.6'sı C stili bulunmuştur. DİSC davranış stilleri ile iş doyumları ve mesleki

yeterlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Veriler çoklu regresyon analiziyle incelenmiş ve DİSC davranış stillerinin mesleki yeterlikleri yordayabildiği belirlenmiştir.

Price (2015) Institute for Motivational Living (IML) DİSC Kişilik Sistemi Analizi envanterinin psikometrik özelliklerini incelemek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde yedi farklı bölgeden 331 katılımcıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Katılımcıların yaşları 21-85 arasında değişmekte, %87'si kadınlardan %13'ü erkeklerden oluşmaktadır (n=200). Katılımcılar sosyal hizmet ve danışmanlık alanında çalışmaktadır. Envanterin iç tutarlık güvenirlik katsayısı Cronbach alfa ve Spearman korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Envanterin bütününden hesaplanan Cronbach alfa katsayısı .87 olarak bulunmuştur. Envanterin geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ve çok boyutlu ölçekleme ile hesaplanmıştır. Envanter 24 maddeden oluşmaktadır. Analiz sonuçlarında IML DİSC envanterinin iş yerinde kişilik tarzlarını belirlemek için kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir envanter olduğunu bulmuştur.

Alshehri vd. (2018) Sudi Arabistan'da Kral Abdelaziz üniversitesi sağlık alanı öğrencilerinin akademik başarıları ile DİSC stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma kapsamında DİSC envanteri tıp fakültesinde öğrenim gören 414 öğrenciye online olarak uygulanmıştır. Öğrencilere envanteri cevaplaması için 6 hafta süre verilmiş, 2 hatırlatma maili atılmıştır. Katılımcıların %53'ü kadınlardan %47'si erkeklerden oluşmaktadır (n=414). Veriler ki-kare testiyle analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda 148 (%36) katılımcı C stili, 102 katılımcı (%24) D stili, 127 katılımcı (%31) S stili, 37 (%) katılımcı İ stili bulunmuştur. Yapılan ki kare testinde davranış stilleri ile akademik başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İlişkinin olmaması farklı sınıf düzeylerinden öğrencilerin not ortalamalarının dahil edilmesi, farklı öğretim üyeleri tarafından ders verilip not verilmesi, yoğun rekabet nedeniyle aşırı akademik başarı için çaba sarf etmeleri neden olmuş olabileceği belirlenmiştir.

Milne vd. (2019) fizyoterapi öğrencilerinin DİSC davranış stillerini ve davranış stillerinin uygulama derslerindeki başarı olasılığını tahmin edip etmediğini araştırmıştır. Çalışmada öğrencilerin davranış stillerinin belirlenmesi ve davranış stilleriyle klinik yerleştirme notları arasındaki ilişki incelenmiştir. Klinik yerleştirme notları akademik kadrodan bağımsız sağlık profesyonelleri tarafından yapılan

standart değerlendirme aracı ile belirlenmiştir. Çalışmada yüksek lisans ve lisans öğrencileri arasındaki farklılıklara da bakılmıştır. Çalışmada öğrencilerin DİSC Stilleri, Everything DiSC Workplace profili ile belirlenmiştir, 132 öğrenciden online yollarla veriler toplanmıştır. 20 öğrenci (%15) D stili, 33 (%25) öğrenci İ stili, 36 (%27) öğrenci S stili, 44 (%33) öğrenci C Stili bulunmuştur. Fizyoterapi uygulaması notlarının en düşük çeyreğindeki öğrencilerin İ ve CS stiline, en yüksek çeyreğinde D stili öğrencileri bulunmuştur. İ ve CS stillerinin, DİSC stilleri ile fizyoterapi uygulaması değerlendirmesinde başarısız not alma olasılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Değerlendirmede İ stilinin başarısız olma olasılığı diğer stillere göre 3.96 kat fazla, CS stilinin başarısız olma olasılığı 4.34 kat fazladır.

Wietholter vd. (2020) eczacılık bölümü 1. sınıf öğrencilerinin kişilik stilleri ve ilk yıl akademik performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada eczacılık öğrencilerinin ilk yıl sonu not ortalamaları ile DİSC stilleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada 304 birinci sınıf öğrencisi üzerinde çalışma yapılmıştır. DİSC değerlendirme aracı öğrencilere e-posta aracılığıyla gönderilerek online olarak uygulanmıştır. Demografik bilgi olarak yaş ve cinsiyete bakılmıştır. Katılımcılarından 155 öğrenci C stili, 75 öğrenci S stili, 63 öğrenci İ stili, 34 öğrenci D stili bulunmuştur. 19 öğrenci SC/CS, 3 öğrenci DC/CD, 1 öğrenci DI/ID bulunmuştur. DİSC stilleri ile not ortalamaları ve akademik cezalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışma sadece 1. sınıf öğrencilerinde yapılmıştır, uygulama ve alan dersleri gördükçe, yani sınıf düzeyi ilerledikçe akademik başarı ile kişilik stilleri arasında ilişki çıkabileceği, sadece 1. sınıf öğrencilerinde yapıldığı için anlamlı bir fark çıkmadığı düşünülmektedir. Bölüm öğrencilerinin büyük çoğunluğunu akademik ortalaması 4.0 (maksimum değer) olması, aradaki ilişkinin ortaya çıkmasını engellediği belirtilmiştir. Ayrıca Beş faktör ve NEO kişilik envanteri ölçeklerindeki C boyutunun sağlık alanındaki öğrencilerin akademik performansları arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. DİSC'te bulunan C stili ile Beş Faktör kişilik envanterinde bulunan C stili ilişkili olmasına rağmen bu çalışmada bir ilişki bulunmamıştır. Beş Faktör kişilik envanterinde C stilinin özdüzenleme becerisine sahip, problem çözme odaklı, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bir kişiyi tanımlamaktadır ve bu özellikler

akademik performansı destekleyen özelliklerdir. DİSC C stili ise detay odaklı, tüm bilgileri elde etmek isteyen, yavaş tempolu kişileri tanımlamaktadır.

Thomas Türkiye (t.y) şirketi DİSC kuramını temel alarak geliştirdiği Thomas Kişilik Envanterinin güvenilirlik, geçerlik ve standardizasyon çalışmalarını yapmıştır. Çalışmanın amacı yeni örneklemeler ile güvenilirlik, geçerlik çalışmalarının yapılması, norm değerlerinin belirlenmesidir. Envanter 24 maddeden oluşmakta ve ortalama 8 dakikada doldurulmaktadır. Güvenirlik analizi kapsamında Spearman korelasyon analizi, ölçekler arası iç tutarlılık analizi ve test tekrar test güvenilirlik analizi yapılmıştır. Geçerlik çalışmaları için yapı geçerliği, Eysenck kişilik envanteriyle benzer ölçek geçerliğiyle hesaplanmıştır. Çalışmada örneklem dört meslek grubundan (yönetici, tekniker/mühendis, satış elemanı, çeşitli memur) toplam 1,000 kişiden oluşmaktadır. Güvenirlik ve geçerlik çalışmalarının yapıldığı örneklem %33'ü kadınlardan %67'si erkeklerden oluşmaktadır (n=200). Çalışma sonucunda Thomas Kişilik Envanteri Türkçe formunun psikometrik açıdan yüksek güvenilirlik ve geçerliğe sahip olduğu belirtilmiştir.

Alan yazındaki bazı çalışmalarda DİSC modeli temel alınarak geliştirilmiş envanterlerin geçerlik ve güvenilirlik sonuçlarına yer verilirken bazı çalışmalarda DİSC modeline dayanan bir envanter kullanılarak çeşitli değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Türkçe sıfatların kullanıldığı ve telifsiz bir envantere ulaşılamamıştır. Bu çalışmayla DİSC modelini temel alan ve Türkçe sıfatlardan oluşan bir envanter geliştirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen envanterle DİSC modelinin meslek, çalışma ortamı, ekip çalışması gibi değişkenlerle ilişkisine bakılabilecektir. Envanter sonuçlarının kariyer psikolojik danışmanlığında kullanılması hedeflenmektedir.



## Bölüm 3

### Yöntem

Bu bölümde araştırma yönteminin ne olduğu, çalışma grubunun kimlerden oluştuğu, veri toplama süreci, kullanılan veri toplama araçları ve verilerin nasıl analiz edildiğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada üniversite öğrencilerine yönelik Marston'un DİSC modeline dayanan davranış stilleri envanteri rasyonel/kuramsal yaklaşım esas alınarak geliştirilmiştir. Araştırmanın kuramsal temeli Marston'un (1928) çalışmalarına dayanarak geliştirilmeye başlayan ve günümüze kadar uygulama temelli kendini yenileyen DİSC modeline dayanmaktadır.

#### Çalışma grubu

Bu araştırmada Davranış Stilleri Envanterinin geliştirilmesi için iki farklı çalışma grubundan yararlanılmıştır. İlk aşamada, Likert tipi puanlanan bir sıfat listesinde, birinci çalışma grubunun yanıtlarından taslak formdaki (1) sıfatların beğenilme dereceleri hesaplanmıştır. Beğenilirlik düzeyleri eşit olan sıfatlardan her biri bir stile ait olmak kaydıyla dördü gruplar oluşturulmuştur. İkinci aşamada, her bir maddesi dördü sıfat grubundan oluşan ve ipsatif puanlanan form (2), ikinci çalışma grubuna uygulanmıştır. Bu grubun yanıtları üzerinden faktör analizi yoluyla madde indirgeyerek envantere son hali verilmiştir. İki çalışma grubu da uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir.

**Çalışma grubu 1.** Araştırmada birinci çalışma grubu 2020-2021 eğitim ve öğretim yılı yaz döneminde öğrenimine devam eden gönüllü üniversite öğrencilerinden oluşmuştur. Katılımcılar uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Taslak form 1'i yanıtlayan 206 gönüllü üniversite öğrencisinden 18'i envanteri eksik doldurduğu için veri setinden çıkarılmıştır. Böylelikle, birinci çalışma grubu 188 üniversite öğrencisinden oluşturulmuştur. Birinci çalışma grubunda yer alan öğrencilerin cinsiyet ve sınıf düzeylerine göre dağılımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

*Çalışma Grubu 1'in Cinsiyet ve Sınıf Değişkenlerine Göre Dağılımları*

Değişken	Kategoriler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	141	75
	Erkek	47	25
Sınıf Düzeyi	Hazırlık	1	0.5
	1. Sınıf	39	20.7
	2. Sınıf	61	32.5
	3. Sınıf	58	30.9
	4. Sınıf	22	11.7
	5. Sınıf ve üzeri	7	3.7
	Toplam (N)	188	100

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğrencilerin %75'inin (n = 141) kadın, %25'inin (n = 47) erkek olduğu; %0.5'inin hazırlık sınıfında, %20.7'sinin 1. sınıfta, %32.5'inin 2.sınıfta, %30.9'unun 3. sınıfta, %11.7'sinin 4. sınıfta, %3.7'sinin 5. sınıf ve üzeri sınıfta olduğu görülmektedir.

**Çalışma grubu 2.** Araştırmada ikinci çalışma grubu 2021-2022 eğitim ve öğretim yılı güz döneminde öğrenimine devam eden gönüllü üniversite öğrencilerinden oluşmuştur. Katılımcılar uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Taslak form 2'yi yanıtlayan 348 gönüllü üniversite öğrencisinde 9'u envanterin bir veya birden fazla maddesini eksik doldurduğu için veri setinden çıkarılmıştır. İkinci çalışma grubu 339 üniversite öğrencisinden oluşturulmuştur. İkinci çalışma grubunda yer alan öğrencilerin cinsiyet ve sınıf düzeylerine göre dağılımları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

*Çalışma Grubu 2'nin Cinsiyet ve Sınıf Değişkenlerine Göre Dağılımları*

Değişken	Kategoriler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	238	70.2
	Erkek	101	29.8
Sınıf Düzeyi	Hazırlık	2	0.6
	1. Sınıf	41	12.1
	2. Sınıf	92	27.1
	3. Sınıf	100	29.5
	4. Sınıf	78	23
	5. Sınıf ve üzeri	26	7.7
	Toplam (N)	339	100

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğrencilerin %70.2'si (n=339) kadın, %29.8'inin (n = 339) erkek olduğu; %0.6'sının hazırlık sınıfında, %12.1'inin 1. sınıfta, %27.2'sinin 2.sınıfta, %29.5'inin 3. sınıfta, %23'ünün 4. sınıfta, %7.7'sinin 5. Sınıf ve üzeri sınıfta olduğu görülmektedir.

2. Çalışma Grubundan veriler COVID-19 pandemisi nedeniyle yüz yüze eğitime ara verildiğinden online olarak toplandığı için çeşitli üniversite ve bölümler yer almaktadır. Az sayıda frekansa sahip üniversite ve bölümler toplanarak diğer kategorisinde verilmiştir. İkinci çalışma grubunda yer alan öğrencilerin üniversite ve bölüm dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

*Çalışma Grubu 2'nin Üniversite, Bölüm ve Not Ortalaması Değişkenlerine Göre Dağılımları*

Değişken	Kategoriler	Frekans	%
Üniversite	A	137	40.4
	B	47	13.9
	C	44	13
	Ç	26	7.7
	D	12	3.5
	E	11	3.2
	F	11	3.2
	G	7	2.1
	Diğer	44	13
Bölüm	Özel Eğitim Öğretmenliği	148	43.7
	Psikolojik Danışma ve Rehberlik	28	8.3
	Eczacılık	22	6.5
	İngilizce Öğretmenliği	19	5.6
	Kimya	18	5.3
	Tıp	11	3.2
	Hukuk	10	2.9
	Kimya Mühendisliği	10	2.9
	Sınıf Öğretmenliği	10	2.9
	Diğer Bölümler	63	18.7
	Toplam (N)	339	100

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğrencilerin %40.4'ü A Üniversitesi, %13.9'u B Üniversitesi, %13'ü C Üniversitesi, %7.7'si Ç Üniversitesi, %3.5'i D Üniversitesi, %3.2'si E Üniversitesi, %3.2'si F Üniversitesi, %2.1'i G Üniversitesi ve %13'ü diğer üniversitelerde okuduğu görülmektedir. Üniversitelerin %44.5'i İç Anadolu, %42.5'i Ege, %10'u Marmara ve %2.9'u Doğu Anadolu Bölgesinde yer almaktadır.

Öğrencilerin %43.7'si Özel Eğitim Öğretmenliği, %8.3'ü Psikolojik Danışma ve Rehberlik, %6.5'i Eczacılık, %5.6'sı İngilizce Öğretmenliği, %5.3'ü Kimya, %3.2'si Tıp, %2.9'u Hukuk, %2.9'u Kimya Mühendisliği, %2.9'u Sınıf Öğretmenliği ve %18.7'sinin diğer bölümlerde eğitim öğretime devam ettiği görülmektedir.

### Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci başlamadan önce Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü onayı ve Etik Kurul onayı alınmıştır (EK-H). Katılımcılara Davranış Stilleri Envanteri Taslak Formu ve Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır. Veriler araştırmacı tarafından çalışma grubu 1'den ders saatleri içinde toplanmıştır. Çalışma grubu 2'den veriler çevrimiçi (Google Formlar) ortamda elde edilmiştir. Uygulamaya katılmadan önce katılımcılardan online olarak Gönüllü Katılım Formunu (EK-F) okuyup onaylamaları sağlanmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Çalışma kapsamında araştırmacı tarafından geliştirilen Davranış Stilleri Envanteri (DSE) ve Kişisel Bilgi Formu üniversite öğrencilerine uygulanmıştır. Tablo 6'da veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6

#### *Veri Toplama Araçları*

Veri Toplama Aracı	Geliştiren	Ölçeceği Nitelik	Madde Sayısı
Kişisel Bilgi Formu	Araştırmacı	Demografik özellikler	4
DSE	Araştırmacı	Davranış Stilleri	12









**Kişisel bilgi formu.** Araştırmacının geliştirdiği form cinsiyet, sınıf düzeyi, üniversite, bölüm ve not ortalaması sorularından oluşmaktadır. Kişisel Bilgi Formu EK-E'de verilmiştir.

**Davranış Stilleri Envanteri.** Marston'un çalışmaları ve uygulama temelli geliştirilen DİSC modeli temel alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Envanter dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi stil olmak üzere dört davranış stilini ölçmektedir. DSE'de her davranış stiline ilişkin 12 sıfat olmak üzere toplam 48 sıfat

bulunmaktadır. Envanter 12 maddeden oluşmaktadır ve her maddede 4 sıfat bulunmaktadır. Katılımcıdan 4 sıfattan kendisine en çok uyan ve en az uyan birer sıfatın içindeki şekli yuvarlak içine alması istenir. Kalan iki sıfat için herhangi bir işaretleme yapılmamaktadır. Madde yanıtlamaya bir örnek Tablo 7’de verilmiştir. Tablo 7’de katılımcı yenilikçi sıfatını kendisine “en çok uyan”, anlayışlı sıfatını “en az uyan” olarak işaretlemiştir.

Tablo 7

*Davranış Stilleri Envanteri Örnek Madde*

Sıfatlar	En Çok Uyan	En Az Uyan
Yenilikçi		
Hoşsohbet		
Anlayışlı		
Sorumluluk Sahibi		

***Davranış Stilleri Envanteri geliştirme süreci.*** Davranış Stilleri Envanterini geliştirmek için DeVellis’in (2012) belirttiği ölçek geliştirme basamakları uygulanmıştır:

Ölçek istediğiniz yapıyı açık bir biçimde belirleyin:

Envanter geliştirilme aşamasında ilk olarak literatür taraması yapılarak dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi boyutlar belirlenerek bu boyutların işevuruk tanımları yapılmıştır. Bu doğrultuda DİSC kuramına dayalı olarak geliştirilen envanterler incelenmiştir.

Madde havuzunun oluşturulması:

DSE kişilik sıfatlarından oluşacağı için Türkçe kişilik sıfatlarının yer aldığı çalışmalar incelenmiştir (Demirutku ve Metin, 2018; Özer, 2004; Somer, 1999). Sıfatların incelenmesine yönelik izinler EK-G’de sunulmuştur. Çalışmalarda yer alan tüm sıfatlar ortak ve ayrı olarak listelenmiş ve 662 sıfatlık liste DİSC boyutlarına uygun olacak şekilde gruplanmıştır. Eş veya benzer anlamlı sıfatlar, “güvenilir olmayan” gibi olmayan ile biten sıfatlar, beceriksiz, adi gibi argo ve aşırı

olumsuz sıfatlar ve DİSC kuramının alt boyutlarını ölçmek için uygun olmayan sıfatlar (asi, dalgın, dar görüşlü) listeden çıkarılmıştır. Kalan sıfatlar araştırmacı ve tez danışmanı tarafından boyutlara uygunluğu düşünülerek gözden geçirilmiş, 119 sıfattan oluşan madde havuzu oluşturulmuştur.

#### Ölçme birimini belirleme:

DSE'nin puanlama biçimini belirlemek için literatürde yer alan DİSC envanterlerinin puanlanma biçimleri incelenmiş, sonuçta ipsatif değerlendirme yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir.

İpsatif yöntem farklı şekilde uygulanmakla birlikte, katılımcıdan seçeneklerden birden fazla işaretleme yapması veya verilen seçenekleri sıralaması istenmektedir. Katılımcıdan tercihlerini sıralaması istendiğinde, seçenek sayısının dört olması önerilmektedir ve “en fazla”, “en az”, “ikinci sırada” gibi seçeneklerin seçilmesi istenmektedir. Likert puanlamanın aksine, yani maddeleri derecelendirmek yerine, ipsatif puanlamada seçenekler tercih sırasına göre puanlanmaktadır. Bu puanlamada dörtten fazla seçenekten oluşan maddeler kullanılması durumunda, yanıtlayıcı yargılarının güvenilirliğini azalmaktadır (Şencan, 2005). İpsatif puanlama kişilik ve ilgi envanterlerinde daha fazla kullanılmaktadır ve kariyer rehberliği alanında kullanılması önerilmektedir. İpsatif yöntemde seçeneklerdeki eşit arzu edilebilirlik sağlandığı için sosyal beğenirlik hatası da engellenmektedir (Bowen vd., 2002). Envanterde katılımcılar dört sıfattan kendilerine en çok uyan ve en az uyan birer sıfat işaretlemektedir.

#### Başlangıçtaki madde havuzunun uzmanlar tarafından gözden geçirilmesi:

Madde havuzunda bulunan 119 sıfat için rehberlik ve psikolojik danışma alanında görev yapan iki öğretim üyesi ve üç öğretim görevlisi, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Rehberlik ve Araştırma Merkezinde çalışan yüksek lisans derecesine sahip iki psikolojik danışman olmak üzere toplam yedi kişiden uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlar sıfatların boyutlara uygunluğunu Uzman Görüşü Formunu (EK-D) doldurarak değerlendirmişlerdir. Uzman görüşü formunda her boyutun işevuruk tanımları yer almaktadır. Uzmanlardan o boyutla ilgili olduğu düşünülen sıfatları “1 uygun değil”, “2 kısmen uygun”, “3 uygun” olarak üç kategoride değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca işevuruk tanımlar dikkate alınarak her boyut için önerdikleri sıfatlar sorulmuştur. Uzmanlar tarafından 1 ve 2 puan

verilen sıfatlara düşük puan verilme nedenleri incelenmiştir. Düşük puan verilen 29 sıfat madde havuzundan çıkarılmıştır. Kalan 90 sıfatı yüksek lisans derecesine sahip iki Türkçe öğretmeni incelemiş ve imla yönünden gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Geçerlik maddelerinin dâhil edilmesini göz önünde bulundurun:

Katılımcıların envanterdeki maddeleri sosyal beğenirliğe uygun yanıtlamalarını engellemek için DSE taslak formu 1 çalışma grubu 1'e uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen veriler üzerinde sıfatların sosyal beğenirlik düzeyleri incelenmiştir. Taslak form 90 sıfattan oluşturulmuştur. Maddeler en az 1 (hiç beğenmem) en fazla 7 (çok beğenirim) olarak puanlamıştır (EK-C). Sıfatların beğenirlik düzeyi her sıfat için ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak hesaplanmıştır. Ortalaması yüksek standart sapma değeri düşük sıfatlar beğenirliği yüksek sıfatlar, ortalaması ve standart sapma değeri düşük sıfatlar beğenirlik derecelendirmesi düşük sıfatlar olarak belirlenmiştir. Sosyal beğenirlik ortalaması çok yüksek (güvenilir vb.) ve düşük sıfatlar (baskıcı vb.) envanterden çıkarılmıştır. Sosyal beğenirlikleri birbirine yakın 19'ar sıfat dördü gruplandırılarak toplam on dokuz maddeli DSE taslak formu 2 oluşturulmuştur.

DSE taslak formu 2'de bir maddede bulunan dört sıfat oluşturulurken her davranış stilinden birer sıfata yer verilmiştir. Örneğin, Tablo 7'de verilen örnek maddede "yenilikçi" sıfatı D stilinde, "hoşsohbet" sıfatı İ stilinde, "anlayışlı" sıfatı S stilinde ve "sorumluluk sahibi" sıfatı C stili alt boyutunda yer almaktadır. Her maddede farklı satırda farklı bir davranış stiline ait sıfata yer verilmiştir. Örneğin 1.maddenin 1. satırında dominant stile ait sıfat varsa 2. maddede dominant stile ait sıfat farklı bir satırda yer almıştır.

Maddelerin ölçek geliştirme örnekleme uygulanması:

DSE taslak formu 2, 19 maddeden oluşmaktadır ve her maddede 4 sıfat yer almaktadır. DSE araştırmacı tarafından uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 2021-2022 eğitim ve öğretim yılı güz döneminde öğrenimine devam eden 348 üniversite öğrencisine online olarak uygulanmıştır.



### Maddeleri değerlendirmek:

Elde edilen veriler temel bileşenler analizi (TBA), güvenilirlik analizi, boyutlar arası korelasyon analiziyle çözümlenmiştir. İlk olarak her stil için ayrı ayrı faktör yükleri incelenmiştir. Sonrasında faktör yükü yüksek maddelerle iki boyutlu temel bileşenler analizi (TBA) yapılmıştır. Boyutlar arası korelasyon ile stillerin birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Her stil için KR-20 güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

### Ölçek uzunluğunu en uygun şekle getirmek:

Yapılan analizler sonucunda faktör yükleri yüksek ve DISC modeliyle uyumlu her stilden on ikişer sıfat seçilmiştir. Yedi madde envanterden çıkarılmış, böylelikle envanter on iki maddeden oluşturulmuştur. DSE dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi stil olmak üzere dört davranış stilini ölçmektedir. DSE’de her davranış stiline ilişkin on iki sıfat olmak üzere toplam kırk sekiz sıfat bulunmaktadır. Katılımcılar her madde de dört sıfattan kendisine en çok uyan ve en az uyan birer sıfat işaretlemektedir. Kalan iki sıfat için herhangi bir işaretleme yapılmamaktadır. DSE’nin örnek maddeleri EK-A’da verilmiştir.

**Puanlanması ve gösterimi.** Envanterin değerlendirme kısmında dört davranış stiline ilişkin toplam puanlar elde edilmektedir. Her stil için alınacak en düşük puan -12, en yüksek puan 12’dir. Envanterin puanlaması her stil için ayrı ayrı yapılır. Dominant stil için katılımcının Dominant stili ölçen sıfatlardan kaç tanesine en çok uyan, kaç tanesine en az uyan olarak işaretlediği belirlenir. Katılımcının bana en çok uyan olarak işaretlediği sıfatlar için bulunduğu stilde 1 puan, en az uyan işaretlediği sıfatlar için -1 puan, işaretlemediği sıfatlar için 0 puan almaktadır. Sonraki aşamada iki sayı birbirinden çıkartılarak o stile ait puan elde edilmektedir. Örneğin, katılımcı Dominant stili ölçen sıfatlardan 8 tanesini en çok uyan, 3 tanesini en az uyan olarak işaretlediyse, Dominant Stil (8-3) 5 puan olacaktır. Envanterin puanlamasını kolaylaştırmak için Tablo 7’de görüldüğün gibi katılımcıdan en çok uyan ve en az uyan birer sıfatın içindeki şekli yuvarlak içine alması istenir. Katılımcı Davranış Stilleri Envanteri Örnek Puanlama (EK-A.2) formundaki yönergeleri takip ederek kolayca ve kısa sürede her stilden aldığı puanı hesaplayabilir.

Envanterden alınan puanlara göre kişinin baskın stilini bulabilmek için DSE’den alınan puanlara karşılık gelen 25, 50 ve 75. yüzdellikler kadın ve erkekler

için ayrı ayrı hesaplanmış ve Şekil 3'te sunulmuştur. %75'lik değerdeki puanın anlamı, norm grubunda yer alan kişilerin %75'inin o puana eşit veya daha düşük bir puan aldığıdır. Örneğin Şekil 3'te D stilinin %75'lik yüzdelerdeki puanı 1'dir. Norm grubundaki kişilerin %75'i D stilden 1 puan veya daha düşük puan almıştır. Kişinin bir stilden aldığı puan %75'lik değere denk gelen puana eşit veya o puanın üzerindeyse o stilden yüksek puan aldığı, o stilinin baskın olduğu anlamına gelir. Puanlamanın ve yorumlamanın kolaylaşması için Şekil 3'te yer alan çizgi grafiğinde %75'lik ve %25'lik değerler işaretlenmiştir. Katılımcı bir stilden aldığı puanını hesapladıktan sonra puanına karşılık gelen yüzdelerdeki dilim üstteki çizginin üzerindeyse o stilden yüksek puan aldığı anlamına gelmektedir. Şekil 3'te bulunan 25, 50 ve 75. yüzdeler, Davranış Stilleri Envanteri Yanıt Anahtarı olarak hazırlanmış ve EK-B'de sunulmuştur.

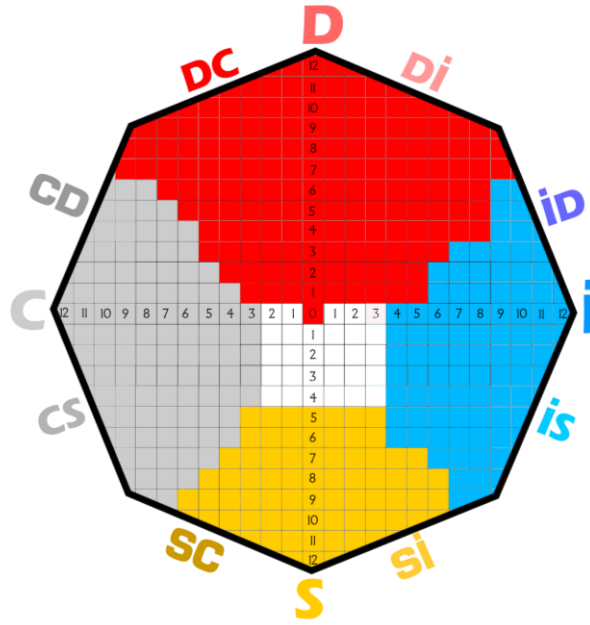
ERKEK				
Puanlar	D	İ	S	C
12			100	
11		100	98	
10		99	97	
9		99	96	100
8	100	98	95	98
7	99	94	91	97
6	97	92	81	96
5	96	90	77	89
4	93	87	70	85
3	88	79	60	81
2	80	71	50	74
1	75	62	43	63
0	65	56	31	55
-1	56	53	27	41
-2	48	45	22	27
-3	38	37	15	22
-4	35	32	10	15
-5	27	27	6	10
-6	18	25	6	5
-7	11	17	5	3
-8	7	11	4	1
-9	4	7	2	0
-10	2	4	1	
-11	1	3	0	
-12	0	1		

		D	İ	S	C
Yüzdeler	75%	1	3	5	3
	50%	-1	-1	3	0
	25%	-4	3	-1	-2

Şekil 3. Davranış Stilleri Envanteri yüzdelerdeki dilimleri

Yapılan puanlama işlemleri sonucunda katılımcı yalnızca bir stilden (D/İ/S/C) diğer stillere göre yüksek puan alabilir, iki stilden (Dİ, DS, DC, İS, İC, SC) yüksek puan alabilir veya üç stilden (DİS, DİC, İSC, DSC) yüksek puan alabilir. D-S ve İ-C stilleri birbirinin tersi özelliklere sahip olduğu için DS, İC, DİS, DİC, İSC ve

DSC stillerinin görülme ihtimali düşüktür. Katılımcı D ve İ stillerinden yüksek puan alması Dİ veya İD olduğu anlamına gelebilir. Dİ stili sosyal yönü de kuvvetli bir lider, hem sosyal hem kişisel olarak otorite olmaya çalışan bir stildir. İD stilinin ise sosyal yönü daha ağırlıklıdır, açık sözlü, dışadönük, yaratıcı bir stildir. Katılımcı iki stilden yüksek puan alınca hangi stilin daha baskın olduğunu belirlemek için yine yüzdelik değerler kullanılmaktadır. Bu durumda puanlamanın kolaylaşması ve kişinin stilini DİSC modelinde görebilmesi için Davranış Stilleri Envanteri Yanıt Anahtarında (EK-B) dairesel gösterim formu oluşturulmuş ve Şekil 4'te sunulmuştur. Şekil 4'te görüldüğü gibi her stil bir renkle gösterilmiştir. Katılımcı yüksek puan aldığı iki stilin puanlarının kesişimindeki kareyi bularak o karede hangi renk varsa iki stilden baskın olan stilini görebilecektir. Şekil 4'teki şekilsel gösterim yüzdelik dilimler dikkate alınarak oluşturulmuştur.



Şekil 4. Davranış Stilleri Envanteri şekilsel gösterimi

Katılımcıların stillerine göre verimli çalışan bir ekip kurmak için ekipte birbirini dengeleyen stiller olmalı ve stillerin sayısı birbirine yakın olmalıdır. D stili baskın kişilerin fazla sayıda olduğu bir ekipte rekabetin çok fazla olması sorun oluştururken, D stili baskın kişilerin olmaması da ekibin harekete geçmesini zorlaştıracaktır. İ stili yüksek kişiler ekibin kaynaşmasını sağlarken, C stilindeki bireyler ayrıntıları düşünerek ekibin kararlarını daha iyi analiz etmesini

sağlayacaktır. Aşağıda stillerin kısa açıklamalarına yer verilmiştir (Crystalknows, t.y.; DİSCProfile, 2019b):

**D stili.** Bu stil kazanmayı önemser ve işlerinde bir an önce sonuç elde etmeye çalışır. İnsanları, rekabetçi tutumları, atılganlıkları ve kararlı yapılarıyla etkilerler. Çok fazla sonuç odaklı olmayı ve olayları sürekli kazanacakları veya kaybedecekleri bir yarış olarak görmeyi azaltmaları gerekir. Baskı altında sabırsız olurlar ve etrafındakilerden beklentileri, talepleri artar. Bu stilin korkusu insanların kendilerini zayıf olarak görmesi ve başkaları tarafından kullanılmalarıdır. Sabırlı davranma ve diğer insanları anlama konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**D stilinin güçlü yanları.** Açık sözlüdür ve insanlarla doğrudan iletişim kurar. Sonuç odaklı ve gerçekçi beklentilere sahiptir. Aldığı kararlardan kolay kolay geri adım atmaz. Hedeflerine ulaşmak için gereksiz ayrıntıları atlayabilir ve yaptığı işlerde hızlı çalışır. Rekabet ortamı oluşturarak başkalarını motive eder. Kişisel ilişkilerini kenara bırakarak objektif olarak takımındakileri yönetebilir. Bağımsız çalışmak ve takımındakileri yönlendirmek için öne atılır.

**D stilini zayıf yanları.** Sorunları hemen çözmek istediği için başka insanların fikirlerini pek dinlemez. Kendisi gibi hızlı hareket etmeyen kişileri eleştirir. Sürekli hızlı çalışmak istemesi takımındakilerde strese neden olabilir. Gerekli durumlarda bile başkalarına yetki ve sorumluluk vermez, her şey kendi kontrolünde olsun ister. Etrafındakileri soru sormayacakları ve sorunlar hakkında tartışmayacakları kadar otoriter yönlendirmek ister. Bağımsızlığı ve yetkisi kısıtlandığı agresif tepkiler verir.

**D stilinin geliştirmesi gereken yönleri.** Bir aciliyeti olmasa bile hem kendi hem de başkalarını hızlı çalışmaya zorladığı için yavaşlaması gereken yerleri öğrenmesi gerekir. Hızlı hareket ederken aynı zamanda önemli noktalar ve ayrıntılar hakkında diğer insanların fikrini almaya özen göstermelidir. Büyük bir değişiklik yapmadan önce insanların fikrini almalı veya yavaş yavaş değişiklikleri uygulamalıdır.

**D stili hangi stillerle daha uyumludur.** Dİ, İS, DC

**DC stili.** Bu stil bağımsız olarak çalışmayı ve kişisel başarılar kazanmayı önemser. Çevresindeki insanlar, kararlı yapılarından ve kendileri için oluşturdukları yüksek standartlardan etkilenir. Bu stilin insanlara karşı fazla açık sözlü olmalarını

ve iğneleyici tavırlarını azaltması gerekir. Baskı altında hissettiklerinde etrafındaki insanları çok fazla eleştirirler. Bu stilin korkusu kendi standartlarına ulaşamamaktır. İnsanlara karşı sıcakkanlı olma ve onlarla etkili iletişim kurma konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**DC stilin güçlü yanları.** Performansını sürekli artırmaya çalışır ve takımındakilerin gelişimine yardımcı olacak yollar arar. Olaylara mantıksal ve gerçekçi bir bakış açısıyla yaklaşır. Riskli durumlarda dikkatlice düşünüp karar verir. Verdiği kararların sorumluluğunu alır.

**DC stilin zayıf yanları.** Hedeflerine ulaşmak için önemli detayları gözden kaçıır. Üzerine çok fazla düşünmeden ve nedenleri belirlemeden hızlı değişiklikler yapar. Tartışmalarda çok fazla açık sözlü olması takım arkadaşlarını rahatsız eder. Karşısındaki kişinin duygularını düşünmeden eleştirir.

**DC stilin geliştirmesi gereken yönleri.** Takım arkadaşlarından işleri nasıl söylüyorsa hiç değiştirmeden aynı şekilde yapmalarını ister. Bazı durumlarda takımındakilerin de fikrini alması gerekir. Eleştirilerini açık sözlülükle söyler ama karşısındakini de kırmamaya dikkat etmesi gerekir. Aşırı sert ve acımasız eleştirilerini söylerken karşısındakinin duygularını da düşünmesi gerekir.

**DC stili hangi stillerle daha uyumludur.** İ, İS, D.

**Dİ stili.** Bu stil hızlıca eyleme geçer ve işlerinde sürekli yeni fırsatlar elde etmeyi önemser. Cesur davranışları ve etkileyici tavırlarıyla çevresindeki insanları etkiler. Bu stilin sabırsız davranışlarını ve aşırı öz güvenli tutumlarını azaltması gerekir. Baskı altında hissettiklerinde aşırı agresif olup diğer insanların üzerinde kontrol kurmaya çalışırlar. Ellerinde bulunan gücü kaybetmekten korkarlar. Sabırlı olmaları ve diğerlerinin fikirlerini önemsemeleri konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**Dİ stilin güçlü yanları.** Hızlı ve diğer kişilerden etkilenmeden karar verir. Bağımsız çalışarak karar alabilir ve kararlarının sorumluluğunu almaktan kaçmaz. Takımındakileri motive etme konusunda yeteneklidir. Yapılması gerekenleri takımındakilere sorumluluk vererek yaptırabilir.

**Dİ stilin zayıf yanları.** İşlerini olabildiğince hızlı halletmeye çalışmaları diğer ekip üyelerini strese sokabilir. Takımındakilerin sorumluluklarını tam olarak belirlemediği zamanlar ekipteki diğer stiller strese girebilir. Bağımsızlığı ve yetkisi

kısıtlandığı agresif tepkiler verir. Aynı anda birden fazla fikirle ilgilenir ve bu dikkatini dağıtabilir.

***Dİ Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.*** İnsanların fikirlerini, önerilerini dinlerken sabırla dinlemesi gerekir. Takımındakilerin işlerini yetiştirmek için zamana ihtiyacı olduğunda onları sürekli zorlamaması gerekir.

***Dİ stili hangi stillerle daha uyumludur.*** İ, İS.

***İD stili.*** Bu stil kendilerini heyecanlandıran işleri yapmayı önemser. Cesur davranışları ve atılganlıkları çevresindeki insanları etkiler. Bu stilin dürtüsel davranışlarını ve fazla açık sözlü konuşmalarını azaltması gerekir. Baskı altında dürtüsel davranışları artar ve etrafındakilerle çatışmaya girerler. Rutin işler yapmaktan ve başkalarının dikkatini, onayını kaybetmekten korkarlar. Detaylara daha fazla odaklanma, sabırlı davranabilme ve başkalarını daha etkili dinleme konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

***İD stilinin güçlü yanları.*** İnsanlarla kolayca iletişim kurar ve coşuklu konuşmalar yaparak insanları motive eder. İşlerinde ilerlemeleri sağlayacak fırsatları hızlıca tespit eder. Diğer kişilerin düşüncelerini alarak sorunları çözmeye çalışır. Gerekli durumlarda takım arkadaşlarına sorumluluk verebilir. Etrafındakilerin enerjisini yükseltir ve yaptıkları işteki heyecan duygularını artırır. Sorunlara yaratıcı çözümler üretir. Gerektiği zaman risk ve cesur kararlar alabilir.

***İD stilinin zayıf yanları.*** İyimserlikleri yüzünden sorunları gerçekçi bir şekilde değerlendiremez. Aynı anda birden fazla fikri düşünüp uygulamaya çalışır. Ayrıntıları takip etmekte zorlanır. Fazla esnek bir çalışma yapısı oluşturur ve görev tanımını belirlenmiş şekilde çalışmak isteyen kişiler bu ortamda stres olabilir. Etrafındakilerle sosyal ilişkiye çok fazla zaman ayırır ve bunu sınırlayamaz.

***İD Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.*** Önemli kararlar alırken iyimser bakış açılarının yanında gerçekçi bakış açısıyla olayları değerlendirmelidir. Birden fazla işi aynı anda yürütürken önceliklerini belirlemesi gerekir. İş zamanlarında sosyalleşmek için yaptıkları konuşma sürelerini azaltmaları gerekir.

***İD stili hangi stillerle daha uyumludur.*** S, SC, CS.

***İ stili.*** Bu stil popüler olmayı, başkalarının kendisini onaylamasını ve kendini heyecanlandıran işleri yapmayı önemser. Çevresindeki insanlar yüksek

enerjileri, sıcakkanlı davranışları ve iyimser bakış açılarından etkilenirler. Bu stilin olaylara çoğunlukla iyimser bakış açısıyla bakmalarını azaltması gerekir. Baskı altında dağınık, düzensiz olurlar ve davranışlarını çok fazla açıklama ihtiyacı hissederler. İnsanlar tarafından reddedilmekten korkarlar. Objektif olarak karar verme ve işlerini adım adım takip etme konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

***İ stilinin güçlü yanları.*** Yeni tanıştıkları biriyle kolayca iletişime geçebilir. Sosyal ilişkilerine öncelik verir. Sorunları çözerken insanları dinleyerek karar verir. Takımındakileri nasıl motive edeceğini bilir. Buldukları takıma enerji verir ve eğlenceli bir ortam oluşmasına katkı sağlar.

***İ stilinin zayıf yanları.*** Hem insanlar hem işler konusunda aşırı iyimser olur. İnsanlarla iletişime işlerinden daha çok zaman ayırır. Rutin işleri takip etmekte zorlanır. İnsanlara ayıracakları zamanları sınırlandıramaz. Yapacakları işleri planlamak yerine içlerinden geldiği gibi çalışır. Diğer insanların eleştireceği kararlar almaktan çekinir.

***İ Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.*** İşlerine öncelik sırası vererek aynı anda birden fazla iş için bölünmemeyi öğrenmeleri gerekir. Bir fikrin peşinden giderken işin gerçekleşme ihtimalini somut gerçeklere göre değerlendirmesi gerekir.

***İ stili hangi stillerle daha uyumludur.*** Dİ, CD, DC

***İS stili.*** Bu stil etrafındakilerle arkadaşça ilişkilerinin olmasını ve insanların birbirine iyi davranmasını önemser. Buldukları gruba uyum sağlayabilmeleriyle ve empati yetenekleriyle insanları etkilerler. Bu stilin insanlara karşı çok sabırlı olmaları ve isteklerini hep dolaylı yollarla ifade etme davranışlarını azaltması gerekir. Baskı altındayken söylenenleri kişiliklerine olumsuz bir yorum olarak algırlar ve insanlarla çatışmadan kaçınırlar. İnsanların kendisini sevmemesinden ve başkalarına baskı yapmak zorunda kalmaktan korkarlar. Sorunlarından hep kaçtığı için sorunlarıyla yüzleşmek konusunda kendilerini geliştirmesi gerekir.

***İS stilinin güçlü yanları.*** Takımındakilerin yaptıkları işleri sık sık överek yaptıkları işlerin önemli olduğunu hissettirir. Takımdakileri motive ederek harekete geçirir. Takımdaki kişiler arasında sıcak bir ilişki olmasını sağlar ve pozitif enerji yayar. İnsanlar sık sık iletişim kurar. Sorun çözerken insanlardan mutlaka fikir alır.

***İS stilinin zayıf yanları.*** Kişiler arası ilişkilere çok önem verdiği için objektifliğini kaybeder. İyimser bakış açısı yüzünden sorunları objektif değerlendiremez. İnsanların onaylarını kaybetmemeye çok fazla odaklandıkları için bu davranışlarını yönlendirir. Sorunlar karşısında rasyonel kararlar değil duygusal kararlar verir. Eleştirileri kişisel olarak algılar ve duygusal tepkiler verir.

***İS Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.*** Takımın gelişimi için takımdakilerin istediği değil gerçekçi kararlar alınması gerektiğinde sorumluluk alabilmelidir. Sorunları tespit ederken gerçekçi bakış açısına sahip birilerinden yardım almalıdır.

***İS stili hangi stillerle daha uyumludur.*** Dİ, CD, SC

***Sİ stili.*** Bu stil etrafındakiler tarafından onaylanıp kabul edilmeyi ve yakın, samimi ilişkilerinin olmasını önemser. Çevresindeki insanlar sabırlı olmalarından ve empati yeteneklerinden etkilenirler. Bu stilin fazla nazik olmalarını ve sosyal ilişkilerindeki çok yakın davranışlarını azaltması gerekir. Baskı altındayken herkesi mutlu etmeye çalışırlar ve insanlarla çatışmadan kaçınırlar. Bu stil insanların kendisine baskı yapmasından ve agresif davranışlara maruz kalmaktan korkar. Gerektiğinde hayır diyebilme ve insanlarla sorunlarıyla ilgili konuşma konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

***Sİ stilinin güçlü yanları.*** Takımdakileri iş birliği ve takım çalışmasına teşvik eder. Tartışmalarda sakinleştirici ve dengeleyici kişi olur ve diplomatik bir şekilde çatışmayı çözmeye çalışır. Takımın birbirine güvenmesine yardımcı olur. Bir sorunun çözümünde herkesi dahil etmeye çalışır.

***Sİ stilinin zayıf yanları.*** Gereken durumlarda iddialı ve takımı zorlayıcı kişi olamaz. Agresif insanlarla beraber çalışırken stresli olur. Stresli durumlarda üretken bir şekilde çalışamaz. Karşısındakini kötü hissetirecek kararları erteler. Bir kişiyle tartışırken karşısındakinin fikrini hemen kabul eder.

***Sİ Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.*** Tartışma yaşandığında geri çekilmek yerine kendini ifade etmesi gerekir. Stresli durumlarda sakin kalarak düşünmeye çalışırsa doğru kararı verebilir. Takım için yararlı kararların her zaman takımı mutlu etmeyeceğini anlaması gerekir.

***Sİ stili hangi stillerle daha uyumludur.*** Dİ, İS



**S stili.** Bu stil istikrarlı bir performans göstererek çalışabilmeyi ve etrafındakilerle uyum içinde olmayı önemser. İnsanlara kolayca uyum sağlayabilmeleriyle ve istikrarlı performanslarıyla insanları etkilerler. Bu stilin çok fazla alçakgönüllü olması, rahatsız olduğu durumları “pasif direnişli” davranışlarla çözmeye çalışması ve insanlarla her konuda uzlaşmaya çalışmasını azaltması gerekir. Baskı altında fikirlerini gizler ve insanların dediğini kolayca uygular. Bu stil değişikliklerin hızlıca uygulanmasından ve insanları hayal kırıklığına uğratmaktan korkar. Daha öz güvenli görünmeleri ve gerçek duygularını daha fazla ifade etmeleri konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**S stilinin güçlü yanları.** Karşısındakini sabırla dinler, sorularına sabırla cevap verir. İşlerini düzenli olarak ve tekrar tekrar kontrol ederek yapar. Diğer insanların ihtiyaçlarına, endişelerine karşı kayıtsız kalmaz ve çözüm için elinden geleni yapar.

**S stilinin zayıf yanları.** Karşısındakileri rahatsız edecek şeyleri söylerken doğrudan değil çok dolaylı ifade eder. Girişkenlik gereken durumlarda pasif davranır. Kendi hatalarıyla yüzleşmekten kaçındığı gibi başkalarını da yüzleştirmez. İnsanlarla çatışmaya neden olacak kararları, durumları erteler.

**S Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.** Çatışmalardan kaçmak yerine sorunun karşılıklı konuşarak çözülebileceğini kabul etmelidir. Gerektiği durumlarda kararlarının sorumluluğunu alabilmelidir. Bir değişim meydana geldiğinde uyum sağlamaya çalışmak konusunda çalışmalıdır.

**S stili hangi stillerle daha uyumludur.** Dİ, Sİ

**SC stili.** Bu stil sakin bir çalışma ortamının olmasını, ulaşması gereken hedeflerin sabit ve belli olmasını, programlı bir şekilde ilerleyebilmeyi önemser. İnsanları öz kontrolü yüksek davranışları ve tutarlı olmalarıyla etkilerler. Bu stil çok fazla alçakgönüllü olması ve hep başkaları tarafından yönlendirilme davranışlarını azaltması gerekir. Baskı altında esnek olamaz ve doğal davranamaz, etrafına uyum sağlarlar. Üstünde zaman baskısı olmasından ve belirsizlikten, kaostan korkarlar. Değişime uyum sağlamaya çalışma ve düşündüklerini açıkça ifade etme konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**SC stilinin güçlü yanları.** Dikkatli bir şekilde ayrıntılı düşünerek karar verir. İşlerinde ayrıntılara özen gösterir ve düzenlidir. Geçmişte işe yarayan çözümleri kullanır.

**SC stilinin zayıf yanları.** Tartışmaktan gerekli durumlarda bile sürekli kaçınır. Alacağı kararlar risk içeriyorsa sürekli erteler. Yeni şeyleri denemekten çekinir. Karar vermeden önce elindeki bilgileri analiz etmeye çok fazla zaman harcar.

**SC Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.** Sorunları dolaylı değil doğrudan yaklaşımlarla çözmeye çalışmalıdır. Zaman zaman yeni çözüm yolları deneyip sonuçlarını görmesi gerekir. Riski kararları erteleme sorunu çözmediği fark etmeli ve sorun üzerine erkenden düşünerek stresini azaltmalıdır.

**SC stili hangi stillerle daha uyumludur.** İD, S, İS

**CS stili.** Bu stil istikrarlı ve aynı kalitede performans gösterebilmeyi önemser. İnsanlar pratik olmasından ve detaylara dikkat edebilme yeteneklerinden etkilenir. Bu stilin her şeye aşırı dikkat etmesi ve hep bildiği yöntemleri kullanmaya çalışmasını azaltması gerekir. Baskı altında geri çekilir ve yaptıklarından tereddüt ederler. Duyguların fazla ifade edildiği, konuşulduğu ortamlardan ve belirsizlik durumlarından korkarlar. Belirsiz durumlarda karar verebilmek, hızlı hareket etmek ve esnek olmak konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**CS stilinin güçlü yanları.** Problemleri analitik bir yaklaşımla çözer. Karar verirken birçok faktörü bir arada değerlendirir. Karar vermeden bilgi toplar, artı eksi yanlarını değerlendirerek riskleri hesaplar. Yapacağı şeyleri adım adım planlar. Sık sık soru sorarak yaptığı şeyin doğruluğundan emin olur.

**CS stilinin zayıf yanları.** İşbirliğiyle daha hızlı çözeceği konular olsa da kendi başına ama uzun vakit harcayarak çözmeyi tercih eder. Daha önce kullanmadığı çözümler, yolları kullanmaktan çekinir. Karar verirken birçok faktörü değerlendirmek çok fazla zamanını alır. Basit sorunlarda bile karmaşık çözümler oluşturur. Başkalarının da kendisi gibi ayrıntılara özen göstererek düzenli çalışmalarını bekler.

**CS Stilinin geliştirmesi gereken yönleri.** İşbirliği gerektiren durumlarda kendi başına değil başkalarıyla çalışmalıdır. Çözümü basit sorunlara uzun ve

karmaşık çözümlerle zaman kaybetmemelidir. Gerekli durumlarda kendi başına karar verebilmelidir.

**CS stili hangi stillerle daha uyumludur:** İD, Sİ, İS

**C stili.** Bu stil işlerini doğru ve planlı yapmayı önemser. İnsanlar, olayları artı ve eksilerine göre inceleyerek mantıksal düşüncelerinden ve mükemmeliyetçi tavırlarından etkilenir. Bu stilin olayları fazla analiz etmesi ve duygularını bastırmayı azaltması gerekir. Baskı altında çok fazla mantıksal düşünerek etrafındakileri bunaltır ve insanlara sert davranırlar. İşlerinde yanlış yapmaktan ve duygularını çok fazla ifade etmekten korkarlar. Sadece elindeki verilerin ve gördüklerinin ötesine bakabilme ve insanların duygularını önemseme konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**C stilin güçlü yanları.** Karar verirken yeterince düşünerek karar verir. Takımdaki kişilere verdiği işleri en ince ayrıntısına kadar planlar ve söyler. Problemleri çözerken metodolojik bir yaklaşım kullanır. Yaptığı işleri doğru biçimde raporlar ve zaman takvimine uyar.

**C stilin zayıf yanları.** Sorunlara en mükemmel çözümü arar, bu durumda çok fazla zaman alır. Karar vermeden önce her ihtimali değerlendirmeye de çok fazla zaman ayırır. İşini düzenli ve sistematik yapmayan insanlardan kaçınır. İşini doğru, düzenli ve kaliteli yapmayan kişileri eleştirmeden duramaz. İşleri kontrol etmek için çok fazla soru sorarak kişileri bunaltabilir.

**C Stilin geliştirmesi gereken yönleri.** Yaptığı işleri ekibin geri kalanıyla da paylaşmalı ve bilgilendirmeler yapmalıdır. İşleri kaliteli ve doğru yapmanın yanında yaratıcılık gibi faktörlerinde önemli olduğunu anlamalıdır. Basit problemlerin çözümünde başkalarıyla çalışarak daha hızlı çözümler bulmalıdır.

**C stili hangi stillerle daha uyumludur.** İS, Sİ.

**CD stili.** Bu stil çalışmalarını sonucunda görebildiği verimli sonuçlara ulaşmayı ve akılcı kararlar almayı önemser. İnsanlar, kendilerine koyduğu katı standartlardan ve kararlı yaklaşımlarından etkilenir. Bu stilin insanlara karşı düşüncelerini aşırı açık sözlülükle ifade etmesini ve eleştirel tutumlarını azaltması gerekir. Baskı altında insanların duygularını görmezden gelir ve gruptan bağımsız olarak hareket ederler. Bu stil başarısız olmaktan ve kontrolü kaybetmekten

korkar. İnsanlarla iş birliği içinde çalışma ve başkalarının ihtiyaçlarını da önemseme konularında kendilerini geliştirmesi gerekir.

**CD stilinin güçlü yanları.** Nesnel, somut verilere dayalı kararlar verir. Analitik yaklaşımı kullanarak problemleri çözer. Gerektiğinde sonuçların sorumluluğunu alır. Takımda hangi işin, kim tarafından, ne zaman yapılacağını planlar ve takip ederler. Diğerlerinin performansına yönelik geri bildirimler vererek takımını geliştirir. Takımındaki kişilerin performansını ve işlerin kalitesini artıracak yollar bulur.

**CD stilinin zayıf yanları.** İşlerini kaliteli ve doğru yapmayan insanları eleştirir. Sorunlar basit olsa bile karmaşık çözümler bulur. Takımda yapılan iş dışı konuşmalardan rahatsız olur, kişisel ilişkilere çok fazla girmez. İşbirliği ile kolayca halledilebileceği işleri kendi başına ama uzun zaman harcayarak yapar. Bağımsızlığı sınırlandırılırsa agresif tepkiler verir. İnsanlara karşı soğuk ve mesafeli görünür.

**CD stilinin geliştirmesi gereken yönleri.** Takımdakilerin kötü yaptığı işleri daha az eleştirip iyi yapılan işleri takdir etmelidir. Takım içinde iş dışı konuşmaların olabileceğini ve takım uyumu için bunun olması gerektiğinin farkına varmalıdır. Her sorunu uzun ve karmaşık yollarla değil bazen sorunları geçici bir çözümlerle kapatmayı öğrenmelidir. Başkalarının yaptığı işleri çok ayrıntılı değil daha uzaktan izlemelidir.

**CD stili hangi stillerle daha uyumludur.** I ve S.

DSE için geçerlik ve güvenilirlik çalışma sonuçları bulgular başlığında verilmiştir. DSE'nin örnek maddeleri ve puanlanma yöntemi EK-A'da puanların yorumlanması ve şekilsel gösterimi için hazırlanan Davranış Stilleri Envanteri Yanıt Anahtarında EK B'de verilmiştir.

## **Verilerin Analizi**

Bu çalışmada Davranış Stilleri Envanteri geliştirilmesi amaçlanmıştır. DSE'nin sonuçları her stilde bulunan on dokuz sıfat için madde boyut ilişkisi temel bileşenler analiziyle ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bulgular kısmında her stilde bulunan sıfatların faktör yükleri sunulmuştur. Field (2013) .30'dan küçük faktör yüküne sahip maddelerin ait oldukları faktörleri iyi tanımlamadıklarını ve veri setinden

ıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Her stilin faktör yükleri ayrı ayrı incelendiğinde Dominant stilde .30 faktör yükünden büyük on iki madde yer almıştır. Envanter ipsatif yöntemle değerlendirildiği için her stilde eşit madde yer alması gerekmektedir. Bu yüzden her stilden belirlenen faktör yükü en yüksek on iki maddeyle DİSC modelinin teorik çerçevesiyle uyumlu olarak iki faktörlü temel bileşenler analizi yapılmıştır. Faktör yükü düşük ya da iki boyutta yer alan maddeler analizden çıkarılmıştır. Sonuçta, faktör yükü yüksek ve DİSC modelini teorik ve şekilsel olarak destekleyen on ikişer madde seçilmiştir. Sonrasında bu maddelerle stillerin birbirleriyle ilişkisini ve stillerin konumlarını incelemek amacıyla boyutlar arası korelasyonlar incelenmiştir. Her stil için belirlenen on iki maddenin KR-20 güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. DSE'den alınan puanların cinsiyete göre önemli bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız örnekleme t testi yapılmıştır.

Verilerin analizinde Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (SPSS 26) kullanılmıştır.

## **Bölüm 4**

### **Bulgular ve Yorumlar**

Bu araştırma ipsatif olarak puanlanan ve DİSC stillerini belirleyen bir envanter geliştirme çalışması olduğu için bu bölümde DSE'nin dört boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri gösterilmiştir. Sonrasında faktör yükü yüksek maddelerle yapılan temel bileşenler analizi (TBA), boyutlar arası korelasyon ve güvenilirlik analizi sonuçları sunulmuştur. Bulgular alt problemlerde verilen sıraya uygun biçimde sunulmuştur.

#### **Kuramsal Model DSE'den Elde Edilen Ölçümleri İstatistiksel Bakımdan Yeterli Düzeyde Açıklamakta Mıdır?**

DSE'nin geçerlik analizinde ilk olarak her stilde bulunan on dokuz sıfat için ayrı ayrı temel bileşenler analizi yapılarak faktör yükleri incelenmiştir. Dominant stilde .30 faktör yükünden büyük on iki madde olduğu görülmüştür. Envanter ipsatif yöntemle değerlendirildiği için envanterde her stilden eşit sayıda madde olması gerekmektedir. Bu yüzden her stilde en yüksek faktör yüküne sahip on iki maddeyle DSE'nin DİSC modeline uyumuna bakmak için iki boyutun bir arada alındığı temel bileşenler analizi uygulanmıştır. DSE'nin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakmak için Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır.

#### **DSE'de maddelerin faktör yükleri istatistiksel bakımdan kabul edilebilir düzeyde midir?**

DSE'nin her bir stili ayrı ayrı ele alınarak temel bileşenler analizi yapılmıştır. Davranış Stilleri Envanterinin dört boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri sırasıyla aşağıda verilmiştir.

***Dominant stile ait faktör yükleri.*** Dominant stil alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

*DSE'nin Dominant Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri*

Maddeler	Faktör Yükleri
D1	.39
D2	.25
D3	.49
D4	.64
D5	.64
D6	.29
D7	.41
D8	-.02
D9	.64
D10	.47
D11	.20
D12	.59
D13	.50
D14	.45
D15	.36
D16	-.01
D17	.49
D18	.21
D19	.20

Tablo 8'de dominant stile ait en yüksek yüke sahip maddeler 1, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15 ve 17'dir. Dominant stile ait en yüksek yüke sahip on iki maddenin açıkladığı toplam varyans .27; KMO= .81'dir. KMO değeri .60'ın üzerinde olduğu için maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**İz Bırakan stile ait faktör yükleri.** İz Bırakan stil alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

*DSE'nin İz Bırakan Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri*

Maddeler	Faktör Yükleri
İ1	.56
İ2	.62
İ3	.74
İ4	.56
İ5	.48
İ6	.29
İ7	.36
İ8	.66
İ9	.71
İ10	.53
İ11	.33
İ12	.42
İ13	.55
İ14	.59
İ15	.40
İ16	.30
İ17	.54
İ18	.32
İ19	.47

Tablo 9'da iz bırakan stile ait en yüksek yüke sahip maddeler 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, ve 17'dir. İz bırakan stile ait en yüksek yüke sahip on iki maddenin açıkladığı toplam varyans .35; KMO= .88'dir. KMO değeri .60'ın üzerinde olduğu için maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Sadık stile ait faktör yükleri.** Sadık stil alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri Tablo 10'da verilmiştir.



Tablo 10

*DSE'nin Sadık Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri*

Maddeler	Faktör Yükleri
S1	.59
S2	.60
S3	.51
S4	.41
S5	.46
S6	.06
S7	.37
S8	.54
S9	.58
S10	.50
S11	.52
S12	.43
S13	.22
S14	.68
S15	.26
S16	.43
S17	.60
S18	.61
S19	.51

Tablo 10'da sadık stile ait en yüksek yüke sahip maddeler 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 14, 16, 17, 18 ve 19'dur. Sadık stile ait en yüksek yüke sahip on iki maddenin açıkladığı toplam varyans .23; KMO= .86'dir. KMO değeri .60'ın üzerinde olduğu için maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Ciddi stile ait faktör yükleri.** Ciddi stil alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

*DSE'nin Ciddi Stile İlişkin Madde-Faktör İlişkileri*

Maddeler	Faktör Yükleri
C1	.55
C2	.21
C3	.37
C4	.24
C5	.30
C6	.55
C7	.04
C8	.60
C9	.65
C10	.49
C11	.32
C12	.54
C13	.46
C14	.42
C15	.43
C16	.52
C17	.40
C18	.38
C19	.58

Tablo 11'de ciddi stile ait en yüksek yüke sahip maddeler 1, 3, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16 ve 19'dur. Ciddi stile ait en yüksek yüke sahip 12 maddenin açıkladığı toplam varyans .27; KMO= .79'dir. KMO değeri .60'ın üzerinde olduğu için maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**İki boyutun bir arada alındığı temel bileşenler analizinde, DSE'deki maddeler kuramsal modelde öngörüldüğü şekilde sıralanmakta mıdır?**

Envanter ipsatif yöntemle değerlendirildiği için her stilde eşit madde kalmasına dikkat edilerek alt boyutlarda en yüksek faktör yüküne sahip on iki madde seçilmiştir. Seçilen on iki maddeyle DSE'nin kuramsal modelde öngördüğü şekilde uyumuna bakmak için iki boyutun bir arada alındığı temel bileşenler analizi (varimax) uygulanmıştır. DSE'nin faktör yükleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12

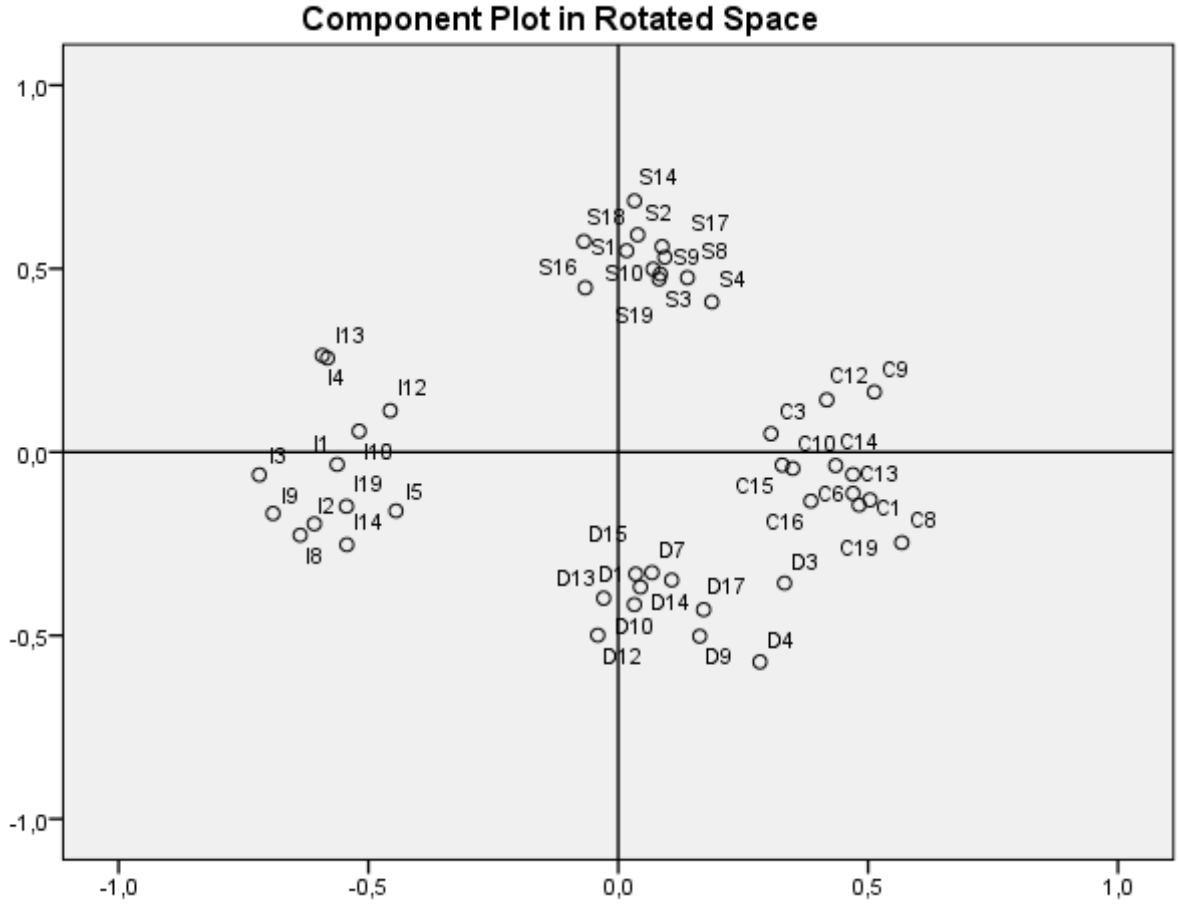
*DSE'nin Temel Bileşenler Analizi Sonuçları*

Maddeler	Faktör Yükleri	
	1	2
Yenilikçi	.03	-.37
D3	.05	-.37
D4	.28	-.58
Lider	.08	-.53
D7	.05	-.31
D9	.15	-.51
D10	.04	-.40
D12	-.03	-.52
D13	-.03	-.41
D14	.08	-.36
D15	.04	-.34
D17	.14	-.44
Anlayışlı	.02	.54
S2	.04	.58
Yardımsaver	.10	.46
S4	.10	.40
S8	.14	.47
S9	.10	.52
S10	.17	.48
S14	.04	.68
S16	.06	.45
S17	.10	.56
S18	.05	.58
S19	.07	.49
İ1	-.56	-.02
Eğlenceli	-.61	-.18
Neşeli	-.72	-.05
İ4	-.59	.26
İ5	-.45	-.12
İ8	-.64	-.22
İ9	-.69	-.15
İ10	-.52	.07
İ12	-.46	.04
İ13	-.58	.26
İ14	-.54	-.18
İ17	-.54	-.12
C1	.50	.05
Dikkatli	.30	-.11
C6	.47	-.11
Disiplinli	.57	-.22
C9	.51	.17
C10	.35	-.05
C12	.42	.15
C13	.47	-.05
C14	.43	-.02
C15	.33	-.02
C16	.38	-.12
C19	.48	-.14

Tablo 12'de görüldüğü gibi Dominant stil için faktör yükleri -.31 ile -.58, Sadık stil için .40 ile .68, İz Bırakan stil için -.45 ile -.72, Ciddi stil için .30 ile .57

arasında bulunmuştur. DSE'nin faktör yükü sonuçlarına bakıldığında faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Field, 2013).

Şekil 5'te maddelerin temel bileşenler analizine göre boyutlara dağılımı gösterilmiştir. Davranış stillerinin konumları DISC modeliyle benzerlik göstermiştir. D-S stilleri ve İ-C stilleri karşılıklı konumlanmıştır. D stili İ-C stiliyle komşu, S stili İ-C stiliyle komşudur.



Şekil 5: Davranış Stilleri Envanterinin Temel Bileşenler Analizine Göre Dağılımı

### **DSE'nin boyutları arasındaki korelasyon ne düzeydedir?**

DSE'nin alt boyutları arasındaki ilişkinin kuramsal modelle uyumuna bakmak için Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır ve sonuçlar Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13

*DSE'nin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları*

	<i>D</i>	<i>İ</i>	<i>S</i>	<i>C</i>
<i>D</i>	1			
<i>İ</i>	-.22 <sup>***</sup>	1		
<i>S</i>	-.62 <sup>***</sup>	-.22 <sup>***</sup>	1	
<i>C</i>	.01	-.61 <sup>***</sup>	-.15 <sup>***</sup>	1

Not. <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

DSE'de Pearson korelasyon katsayısı D stili için İ stiliyle -.22, S stiliyle -.62, C stiliyle .01 bulunmuştur. İ stili için S stiliyle -.22, C stiliyle -.61 bulunmuştur. S stili ile C stili arasında Pearson korelasyon katsayısı -.15 bulunmuştur. DiSC modelinde birbirine karşılık gelen stillerin (D ve S; İ ve C) birbiriyle negatif korelasyona sahip olması, komşu stiller (D-İ / İ -S / S-C / D-C) arasında da minimum korelasyon olması beklenir. Alt boyutlar arasındaki korelasyon DiSC modeline göre beklenildiği gibi bulunmuştur.

DSE'deki stillerin cinsiyete göre dağılımları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14

*DSE'deki Stillerin Cinsiyete Göre Dağılımları*

Stiller	Cinsiyet	
	Erkek	Kadın
D	17	29
İ	18	44
S	16	54
C	12	36
SD	3	0
DS	0	3
Dİ	3	5
İD	3	7
DC	5	8
CD	2	7
İS	1	4
Sİ	3	1
Cİ	0	2
SC	1	6
CS	4	4
DSC	1	1
CDİ	1	0

Tablo 14'de görüldüğü gibi erkeklerde D stilinde 17, İ stilinde 18, S stilinde 16, C stilinde 12, SD stilinde 3, Dİ stilinde 3, İD stilinde 3, DC stilinde 5, CD stilinde 2, İS stilinde 1, Sİ stilinde 3, SC stilinde 1 ve CS stilinde 4 kişi, DSC stilinde 1, CDİ stilinde 1 kişi bulunmaktadır. Kadınlarda D stilinde 29, İ stilinde 44, S stilinde 54, C stilinde 36, DS stilinde 3, Dİ stilinde 5, İD stilinde 7, DC stilinde 8, CD stilinde 7, İS stilinde 4, Sİ stilinde 1, Cİ stilinde 2, SC stilinde 6 ve CS stilinde 4, DSC stilinde 1 kişi bulunmaktadır.

DiSC modelinde her stilin yanındaki komşu stillerle ortak özelliği, karşısındaki stille (D-S ve İ-C) de zıt özellikleri bulunur (DiSC, 2008). D-S ve İ-C stilleri birbirinin tersi özelliklere sahip olduğu için kişilerin iki stilden de yüksek puan almaları beklenmez. Tablo 14'de görüldüğü gibi zıt stiller olan DS, SD, Cİ, İC, DSC, CDİ stillerinden toplamda 11 kişi bulunmaktadır. Dİ, İD, İS, Sİ, SC, CS, DC, CD komşu stillerden toplam 69 kişi bulunmaktadır. Komşu stillerdeki kişi sayısının

fazla olması ve birbirinin tersi özelliklere sahip karşıt stillerin sayısının az olması DSE'nin DİSC modeliyle uyumunu desteklemektedir.

### **DSE'den Elde Edilen Ölçümlerin Güvenilir Düzeyi Nasıldır?**

DSE'nin stillerine ilişkin KR-20 güvenilirlik katsayıları Tablo 15'de verilmiştir. KR-20 güvenilirlik katsayıları, her bir stilin ayrı ayrı faktör yüklerinin hesaplanıp en yüksek faktör yüküne sahip seçilen on iki maddeyle hesaplanmıştır.

Tablo 15

#### *DSE'nin KR-20 Güvenirlik Katsayıları*

Boyut	D	İ	S	C
KR-20	.74	.84	.80	.75
Madde Sayısı	12	12	12	12

Tablo 15'de görüldüğü gibi KR-20 güvenilirlik katsayıları D stili için .74, İ stili için .84, S stili için .80 ve C stili için .75 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir sınırların üstünde (>.70) olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2008).

### **DSE'nin Puan Ortalamaları Cinsiyete Göre Önemli Bir Fark Göstermekte Midir?**

Üniversite öğrencilerinin DSE'den aldıkları puanların cinsiyete göre önemli bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16

*Davranış Stillерinin Cinsiyete G6re t Testi Sonuçları*

Davranış Stili	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
D	Erkek	101	-1.39	4.13	3.22	.00**
	Kadın	238	-2.99	4.20		
İ	Erkek	101	-.86	5.16	-1.63	.10
	Kadın	238	.12	4.98		
S	Erkek	101	2.18	4.46	.12	.91
	Kadın	238	2.11	4.45		
C	Erkek	101	.38	3.66	.37	.71
	Kadın	238	.21	3.81		

Not. \*\*  $p < .01$

DSE puanlarında kadın ve erkekler için aynı normun kullanılıp kullanılmayacağı belirlemek amacıyla DSE'den alınan puanların cinsiyete göre önemli bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız örneklem için t testi yapılmıştır. Davranış stillerinin puan ortalamalarına bakıldığında hem erkeklerin hem de kadınların en yüksek puanı sadık stilden aldığı bulunmuştur. Tablo 16'da görüldüğü üzere, erkekler ve kadınlar arasında yalnızca D stilinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuştur,  $t = 3.22$ ,  $p < .05$ . Çalışmalar cinsiyetler arasında stil puanları arasında farklılıklar olabileceğini ortaya koymaktadır (Almusawi, 2013; Alshehri vd., 2018; Gehrig, 2017).



## **Bölüm 5**

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu bölümde araştırma kapsamında geliştirilen Davranış Stilleri Envanterinin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Tartışma bölümünde sonuçlar alanyazına uygun olarak tartışılmıştır. Son kısımda gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara, psikolojik danışmanlara ve politika yapıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

#### **Sonuç**

Bu araştırmada Marston'un (1928) çalışmaları temel alınarak DİSC modeline dayanan, üniversite öğrencileri için Davranış Stilleri Envanteri geliştirilmiştir. Envanterde DİSC modelinde yer alan dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi dört davranış stillerini ölçen on iki madde yer almaktadır. Her madde dört davranış stiline ilişkin dört sıfatı içermektedir. Envanterde toplam 48 sıfat yer almaktadır ve her stil on iki sıfattan oluşmaktadır. Cevaplandırma yöntemi olarak ipsatif yöntem kullanılmıştır. Envanter yanıtlanırken katılımcı 4 sıfattan kendisine en çok uyan ve en az uyan birer sıfat işaretlemektedir. Katılımcının envanter sonuçlarını kolayca puanlayabilmesi için DSE örnek puanlama formu oluşturulmuş ve sonuçları yorumlayabilmesi için DSE yanıt anahtarı hazırlanmıştır.

DSE'deki maddelerin kuramsal modelde öngörüldüğü şekilde sıralanıp sıralanmadığına bakmak için iki boyutun bir arada alındığı temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Stillerin faktör yükleri orta düzeyde bulunmuştur. DSE'nin boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla boyutlar arası korelasyonlarına bakılmıştır. Stillerin birbiriyle ilişkilerinin, DİSC'in kuramsal modeliyle uyumlu olduğu görülmüştür.

Elde edilen ölçümlerin güvenilirliğini hesaplamak için KR-20 güvenilirlik güvenilirlik katsayısına bakılmıştır. Yapılan analizde güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir sınırların üstünde olduğu görülmüştür.

Üniversite öğrencilerinin DSE'den aldıkları puanların cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Davranış stillerinin puan ortalamalarına bakıldığında hem erkeklerin hem de kadınların en yüksek puanı sadık stilden aldığı bulunmuştur.

Erkekler ve kadınlar arasında yalnızca D stilinde istatistiksel olarak erkekler lehine önemli bir fark bulunmuştur.

Bu çalışmada DİSC modelinin Türk kültürüne uygunluğuna bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda DSE'deki stiller arasındaki ilişkinin kuramsal modelle uyumlu olduğu ve DİSC modelinin varsayımlarını destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. DİSC modelini temel alarak geliştirilmiş envanterlerde kullanılan sıfatların çoğunluğunda, yabancı envanterlerdeki sıfatların doğrudan Türkçe'ye çevrilerek kullanıldığı görülmüştür. DSE'de Türkçe'de kullanılan sıfatlar stillere göre sınıflandırılarak oluşturulmuştur. Türkçe'de bulunan sıfatlarla yapılan ölçümlerin DİSC modeliyle uyumlu olduğu bulunmuştur.

Literatürde DİSC modeliyle ilgili Türkçe çalışmaların ve açıklamaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada DİSC modeli, davranış stilleri ve puanlama konusunda ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. DİSC modelini temel alarak geliştirilen birçok envanter telifli ve ücretli olduğu için ulaşılabilirliği sınırlıdır. Bu çalışma ile ücretsiz ve Türkçe sıfatlardan oluşan DİSC modelini temel alan bir envanter oluşturulmuştur. DİSC modeli kullanılarak ekip kurma, çatışma çözme, iletişim biçimleri, liderlik gibi konularda çalışmalar yapılmaktadır. Çalışmada DİSC modelinin Türk kültürüne uygun olduğu bulunduğundan DİSC modeli kullanılarak ekip kurma, çatışma çözme, iletişim biçimleri, liderlik konularında da DİSC modeliyle çalışılabileceği düşünülmektedir.

## **Tartışma**

Bu kısımda elde edilen bulgulara ilişkin tartışmalar geçerlik düzeyi, güvenilirlik düzeyi ve stillerin puan ortalamalarının cinsiyetle ilişkisi dikkate alınarak tartışılmıştır.

**Kuramsal modelin DSE'den elde edilen ölçümleri istatistiksel bakımdan yeterli düzeyde açıklamasına ilişkin tartışma.**

***DSE'deki maddelerin faktör yüklerine ilişkin tartışma.*** DSE'de her stilde bulunan 19 sıfat için madde boyut ilişkisi temel bileşenler analiziyle ayrı ayrı analiz edilmiştir. Maddelerin faktör yükü .30'dan küçükse ait oldukları faktörleri iyi tanımlamadıklarını için veri setinden çıkarılması gerekir (Field, 2013). Her stilin faktör yükleri ayrı ayrı incelendiğinde Dominant stilde 12 madde, İz bırakan stilde 17 madde, Sadık stilde 16 madde ve Ciddi stilde 15 maddenin faktör yükü .30'dan

büyüktür. Envanter ipsatif değerlendirme yöntemi kullanıldığı için her stilde eşit madde olması gerekmektedir. Dominant stilde 12 maddenin faktör yükü kabul edilebilir olduğundan diğer stillerden de 12 madde alınabilmektedir. Dominant stile ait sıfatların faktör yükünün düşük çıkması örneklemden kaynaklanıyor olabilir. Örneklemin büyük çoğunluğunu Özel Eğitim Öğretmenliği bölümü oluşturmaktadır. Dominant stil hızlı sonuç almak isteyen, kendisine ve başkalarına meydan okumayı ve yarış içinde olmayı seven, sabırsız, rekabetçi bireylerdir. Dominant stilin özelliklerinin aksine Özel Eğitim Öğretmenliği bölümündeki bireyler işler gereği sabırlı, öğrencilerin öğrenme hızından kaynaklı daha yavaş sonuçlar alabilen, yarış içinde olmaktan ziyade her çocuğun hızına göre hareket etmeyi öğrenmiş bireyler olma olasılıkları daha yüksektir. Dominant stil maddeleri örnekleme yeteri kadar dominant davranış stili baskın katılımcı olmadığı için düşük çıkmış olabilir.

***İki boyutun bir arada alındığı temel bileşenler analizinde, DSE'deki maddelerin kuramsal modelde öngörüldüğü şekilde sıralanmasına ilişkin tartışma.*** DSE'nin Kaiser-Meyer-Olkin istatistikleri kabul edilebilir sınırın üstündedir. Bu değerler maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) .60'ın üzerindeki değerlerin yeterli olduğunu varsaymışlardır. Ayrıca iki faktörlü temel bileşenler analizi sonucunda stillerin faktör yüklerinin orta düzeyde oldukları görülmüştür. Field (2013) .30'dan küçük faktör yüklerine sahip maddelerin ait oldukları faktörü iyi tanımlamadıklarını ve veri setinden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda DSE'de maddelerin faktörlerle olan korelasyonlarının .30'dan büyük olması, maddelerin ait oldukları faktörle ilişkisini göstermesi bakımından yapı geçerliğine işaret etmektedir.

DİSC modeli bireyin çevreyi destekleyici veya düşmanca görmesi ve çevre karşısında gösterdiği davranışlarda aktif veya pasif davranmasında oluşan 2 boyuttan oluşmaktadır. Literatürde DİSC modeline dayanan envanter çalışmalarında 8 stili ölçen (Everything DİSC, 2013), 4 stili ölçen (DİSC, 2008) çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda da modelle uyumlu olarak faktör analizleri iki boyutlu olarak yapılmıştır. DSE faktör analizi de alandaki çalışmalarla uygun olarak iki boyutlu yapılmıştır.

**DSE'nin boyutları arasındaki korelasyonlara ilişkin tartışma.** DİSC modelinde her stilin yanındaki stillerle ortak özelliği bulunur ve birbirleriyle ilişkisi vardır (DİSC, 2008). Dominant ve İz bırakan stil kendisini çevreden güçlü algılar, Ciddi ve Sadık stilde kendilerini çevreden güçsüz algılar. D ve İ stili ile C ve S stili bu özellikler bakımında belli ölçüde benzerdir. Dominant ve Ciddi stil çevreyi olumsuz algılar, Sadık ve İz bırakan stilde çevreyi olumlu algırlar. Benzer şekilde, D ve C stili ile İ ve S stili de bu özellikler bakımında belli ölçüde benzerdir. Diğer yandan, çapraz kutuplar arasında ilişki beklenmemektedir. Bu nedenle, DİSC modelinde çapraz kutuplardaki stillerin (D ve S; İ ve C) birbiriyle negatif korelasyona sahip olması, komşu stiller (D-İ / İ -S / S-C / D-C) arasında da minimum korelasyon olması beklenir (DiSC, 2008). Bu bağlamda DSE'de stiller arasındaki korelasyonlar beklenen yönde ve düzeydedir. Bu da yapı geçerliğine diğer bir kanıtı oluşturmaktadır. DİSC Modeline dayalı geliştirilen ölçme araçlarının boyutlar arasındaki korelasyonuna bakıldığında çalışmaların çoğunun DSE ile benzer sonuçlar bulduğu görülmektedir (DİSC, 2008; Price, 2005, Almusawi, 2013).

**DSE'den elde edilen ölçümlerin güvenilir düzeyine ilişkin tartışma.** DSE'nin KR-20 güvenilirlik katsayıları .74 ile .84 arasında değişmektedir. Önceki çalışmalar iç tutarlık katsayılarının .70 ve üzeri olması gerektiğini ileri sürmektedir (Büyüköztürk, 2008). DSE'nin her bir stiline ilişkin iç tutarlık katsayıları kabul edilebilir düzeyin üzerinde bulunmuştur.

DİSC Modeline dayalı geliştirilen ölçme araçlarında benzer güvenilirlik katsayılarının elde edildiği anlaşılmaktadır. Inscape Publishing (1996b) güvenilirlik katsayılarını .72 ile .92; DiSC (2008) DİSC Classic'in güvenilirlik katsayısı değerlerinin .85 ile .92; DİSC Profil (2012) güvenilirlik katsayılarının .77 ile .91 arasında olduğunu rapor etmektedirler. Bu çalışmalardaki envanterler 24-28 maddeden oluşmaktadır. DSE faktör analizleri sonucu 12 maddeden oluşmaktadır. Literatürdeki diğer çalışmalarla kıyaslandığında güvenilirlik değerlerinin daha düşük bulunma nedeni madde sayısının DSE'de daha az olması olabilir. Madde sayısının artırılması ve dört stilin özelliklerine çeşitli derecelerde sahip olan heterojen bir gruptan veri toplamak güvenilirlik katsayılarını artırabilir. Almusawi (2013) çalışmasına güvenilirlik katsayılarının Irak örnekleme için .68, .68, .80, .74; Amerikan örnekleme için .77, .80, .65, .69 olduğunu rapor etmektedir. Bu değerler

çalışmada geliştirilen ölçme aracından elde edilen ölçümlerin güvenilirlik katsayılarından daha düşüktür.

**DSE'nin puan ortalamalarının cinsiyete göre incelenmesine ilişkin tartışma.** Günümüze kadar yapılan bazı çalışmalarda kadınların S ve İ (Almusawi, 2013; Everything DİSC, 2013; Gehrig, 2017) erkeklerin ise D ve C (Everything DİSC, 2013; Gehrig, 2017) stillerinde daha yüksek puan aldıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte, Alshehri (2018) C stili puanlarının cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini bulmuştur. Bu araştırmalar bize cinsiyete göre stil puanlarının farklılık gösterebileceğini işaret etmektedir. Bu durum, DSE puanlarında kadın ve erkekler için aynı normun kullanılıp kullanılmayacağı sorusunu akla getirmektedir. Bu amaçla DSE'de hangi stil puan ortalamalarının biyolojik cinsiyetler arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuçta dominant stilinde kadınların erkeklerden daha düşük puan aldıkları, diğer stillerdeki puan farklılıklarının önemsiz olduğu bulunmuştur. Dominant stil puanlarının erkeklerde yüksek bulunması cinsiyet rolleriyle açıklanabilir.

Cinsiyetler arasında yapılan iş bölümleri çoğunlukla evrenseldir. Toplumlarda sosyal, ekonomik veya politik kurumları yönetme sorumluluğu erkeklere verilirken ev işleri ve aile üyelerinin bakımının sorumluluğu kadınlara verilmiştir (Runge vd., 1981). Bağımsızlık, kararlılık, kendine güven, hırs ve liderlik erkeklerin daha fazla sahip olduğu özellikler olarak görülür ve araçsal özellikler (instrumental traits) olarak adlandırılırken; nezaket, yardımseverlik, samimiyet, şefkatli ve diğer insanlara karşı duyarlı olmak gibi kişilerarası özellikler kadınlarda daha fazla görülür ve ifade edici özellikler (expressive traits) olarak adlandırılır (Miller vd., 2007). Araçsal özellikler D stilinin hızlı karar veren, otoriteyi ve statükoyu sorgulayan, yetkiye sahip olmak ve karar veren kişi olmayı isteyen özellikleriyle benzerdir. Sıcaklık, kibarlık ve fedakârlık toplum tarafından kadınlara atfedilen özelliklerdir ve bu özellikler D stilinin tersi özelliklerdir (Saraç, 2013). Dolayısıyla, araçsal ve ifade edici özellikler arasındaki toplumsal cinsiyete bağlı farkları göz önünde bulundurulduğunda dominant stil alt alanında erkeklerin kadınlardan daha yüksek puan alması beklendik bir durumdur. Bu noktadan hareketle DSE'de D stilinde erkekler lehine anlamlı bir fark bulunmasının bir diğer nedeni de D stilindeki sıfatları kültürel nedenlerden dolayı erkeklerin daha çok işaretlemesi olabilir.

İfade edici özellikler S stiline sabırlı, yardımsever, soğukkanlı, sakin, uyumlu özellikleriyle benzerdir. DSE'de S stiline kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bununla birlikte, hem erkeklerin hem de kadınların en yüksek puanı sadık stilden aldıkları bulunmuştur. S stili grubundakilerle fikir birliği içinde olmak ve kırmamak için çaba göstermek, insanlara yardım etmek, grubundakileri desteklemek gibi toplumda kabul gören özelliklere sahiptir. Sosyal beğenirlikle ilgili tedbirler alınmasına karşın, her iki cinsiyetten de katılımcılar toplumda kabul gören özellikler olması nedeniyle S stilini yüksek puanlamış olabilirler.

## **Öneriler**

Bu bölümde Davranış Stilleri Envanterinin Geliştirilmesi çalışmasının sonuç ve tartışma kısmında elde edilen bilgilere göre uygulayıcılara, araştırmacılara ve işverenlere/proje yürütücülerine öneriler sunulmuştur.

### **Uygulayıcılara öneriler.**

- DSE uygulanırken uygulama öncesinde envanterin amacı ve nasıl yanıtlanacağı anlatılmalıdır. Böylelikle katılımcıların veri kayıpları azaltılabilir.
- Katılımcılara envanter sonucunda baskın stillerinin yanında diğer stillerdeki davranışları da sergileyebilecekleri, her stiline özelliklerine belli ölçüde sahip olduklarını, farklı ortamlarda bulunmanın stil puanlarında değişikliğe yol açabileceğini, baskın stillerinin olumsuz olarak gördükleri yanlarının üstünde çalışabilecekleri açıklanmalıdır.
- Her davranış stiline güçlü ve zayıf yönleri olduğunu ve verimli bir ekip çalışması için bütün davranış stillerine ihtiyaç olduğu açıklanmalıdır.
- İyi veya kötü davranış stiline olmadığı, ekipteki ihtiyaca ve yapılacak işe göre hangi davranış stiline ihtiyaç olduğunun değişeceği açıklanmalıdır.

### **Araştırmacılara öneriler.**

- COVID-19 pandemisi nedeniyle çalışmada üniversite öğrencilerini temsil eden bir örneklemden veri toplanamamıştır. Ölçeğin yapı geçerliği yüz yüze eğitime geçildiği bu dönemde geniş bir örnekleme incelenebilir.
- İş dünyasında aktif olarak çalışan kişilere uygulanarak oluşturulacak norm tabloları bu çalışmada üniversite öğrencileriyle elde edilen norm tablolarıyla karşılaştırılabilir.
- Farklı bölümlerdeki öğrencilerin DISC stilleri puanları karşılaştırılarak öğrencilerin bölümlerine göre geliştirmesi gereken stiller belirlenebilir.
- Üniversite öğrencilerinin birinci sınıftan son sınıfa kadar davranış stillerindeki farklılıkların inceleneceği boylamsal çalışmalar yapılarak üniversite yaşantısının davranış stillerine etkisi araştırılabilir.

### **İşverenlere/Proje yürütücülerine öneriler.**

- Kişiler çeşitli mesleklere ve işlere yerleştirilirken yetenek, ilgi ve değerlerinin yanında davranış stillerine bakılabilir.
- Ekip kurulması gereken işlerde ekiplerin verimli çalışması ve her elemandan maksimum verimin alınabilmesi için davranış stillerinin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir.
- Davranış stillerinin sadece ekip kurma sürecinde değil, ekipteki iletişim biçimi, çatışma çözme yöntemleri, liderlik çeşitlerini etkileyebileceğini bilerek davranış stillerine gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

## Kaynaklar

- ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu. (2020). *Job openings and labor turnover-october 2020*. <https://bit.ly/3rFM00Y>
- Almusawi, H. Z. H. (2013). *Validity and reliability of American and Iraqi cultural differences in personality assessments* (Publication No. 1550164.) [Doctoral dissertation, University of Alaska Anchorage]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Alshehri, K. A., Alshamrani, H. M., Alharbi, A., Alshehri, H. Z., Enani, M. Z., Alghamdi M. T., Alqulyti, W. M., & Hassanien, M. A. (2018). The relationship between personality type and the academic achievement of medical students in a Saudi medical school. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 5(8), 3205-3211. <http://dx.doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20183052>
- Assessment 24\*7. (2020). *What does DISC stand for?* <https://www.assessments24x7.com/about/what-is-disc>
- Assessment 24\*7. (2019). *DISC self an evaluation of behavioral styles sample report*. <https://bit.ly/3fMUoqi>
- Assessment 24\*7. (t.y.). *What is DISC*. <https://bit.ly/3qVQe5W>
- Aluede, O., Imhonde, H., & Eguavoen, A. (2006). Academic, career and personal needs of Nigerian University students. *Journal of Instructional Psychology*, 33(1), 50-57.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1). <https://bit.ly/3lwgeui>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Beamish, G. (2005). How chief executives learn and what behavior factors distinguish them from other people. *Industrial Commercial Training*, 37(3), 138-144.



- Brocato, R. (2003). Coaching for improvement: An essential role for team leaders and managers. *Journal for Quality and Participation*, 17-22.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business cost to replacing employess. *Center For American Progress*, 16, 1-9
- Bowen, C., Martin, B. A. & Hunt, S. T. (2002). A comparison of ipsative and normative approaches for ability to control faking in personality 72 questionnaires. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(3), 240-259. <https://doi.org/10.1108/eb028952>
- Brunner, J. L., Wallace, D. L., Reymann, L. S., Sellers, J. J., & McCabe, A. G. (2014). College counseling today: Contemporary students and how counseling centers meet their needs. *Journal of College Student Psychotherapy*, 28(4),257-324. <https://doi.org/10.1080/87568225.2014.948770>
- Cevher, E. (2015). Üniversite Kariyer planlama faaliyetleri ekseninde kariyer merkezlerine yönelik bir araştırma. *Karabük Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 164-177.
- Childs, B. R., Weidman, J. E., Farnsworth, C. B., & Christofferson, J., P. (2017). Use of personality profile assessments in the U.S. commercial construction industry. *International Journal of Construction Education and Research*, 13(4), 267-283. <https://doi.org/10.1080/15578771.2016.1246493>
- Cole, P., & Tuzinski, K. (2003). The DiSC Indra research report. *Inscape Publishing*. <https://bit.ly/3GXFdq3>
- Criteria Corp. (2019). *The Definitive Guide to Pre-Employment Testing*. <https://www.criteriacorp.com/resources/definitive-guide-to-preemployment-testing>.
- Crystalknows. (t.y.). *DİSC types*. <https://www.crystalknows.com/disc/types>
- Culp, G. L., & Smith, A. (2005). The lead dog has the best view: Leading your project team to success. *American Society of Civil Engineers*.

- Demirutku, K., ve Metin-Orta, İ. (2018). 359 Türkçe kişilik sıfatının beğenirlik değerlendirmeleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 21(42), 89-104.  
<https://doi.org/10.31828/tpy.13019961.2018.42.02.06>
- Demirkol, Ş., ve Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 23-34.
- DeConinck, J., & Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 58(7), 874-882.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.009>
- DiSC Insights. (2020a). *The D personality style explained*.  
<https://discinsights.com/personality-style-d>
- DiSC Insights. (2020b). *The I personality style explained*.  
<https://discinsights.com/personality-style-i>
- DiSC Insights. (2020c). *The S personality style explained*.  
<https://discinsights.com/personality-style-s>
- DiSC Insights. (2020d). *The C personality style explained*.  
<https://discinsights.com/personality-style-c>
- DiSCprofile. (2005). *Classic group culture report*. John Wiley & Sons.
- DiSCProfile. (2020a). *DiSC dominance (d) profile overview*.  
<https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/dominance/>
- DiSCProfile. (2020b). *DiSC influence (i) profile overview*.  
<https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/influence/>
- DiSCProfile. (2020c). *DiSC steadiness (s) profile overview*.  
<https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/steadiness/>
- DiSCProfile. (2020d). *DiSC conscientiousness (c) profile overview*.  
<https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/conscientiousness/>
- DiSCProfile. (2019a). *Classic 2.0*. John Wiley & Sons.
- DiSCProfile. (2019b). *Workplace profile*. John Wiley & Sons.  
<https://www.discprofile.com/everything-disc/workplace>

- DİSCProfil. (2012). *Geçerlik ve güvenirlik araştırması özet rapor*.  
[https://www.discprofil.net/pluginAppObj/pluginAppObj\\_15\\_04/download.php?action=download](https://www.discprofil.net/pluginAppObj/pluginAppObj_15_04/download.php?action=download)
- DİSCus. (t.y.). *DISC the complete introduction*. Axiom Internet Group Limited.  
<https://www.discusonline.com/features/free-guide-to-disc-personality-test.php>
- DİSC Classic. (2015). *DiSC Classic theory the DiSC graphs*. Wiley & Sons.
- DİSC. (2008). *DiSC Classic validation report*. Inscape Publishing.  
[https://www.thediscpersonalitytest.com/data/shopcart7/content\\_db/DiSCClassicValidationResearchReport.pdf](https://www.thediscpersonalitytest.com/data/shopcart7/content_db/DiSCClassicValidationResearchReport.pdf)
- Djankov, S., & Saliola, F. (2019). The changing nature of work. *Journal of International Affairs*, 72(1), 57-73.
- Duck, J. (2006). Making the connection: Improving virtual team performance through behavioral assessment profiling and behavioral clues. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 358-359.
- Dünya Bankası (2019). *World development report 2019: The changing nature of work*. Dünya Bankası Grubu.
- Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü. (2008). *Learning in the 21st century: Research, innovation and policy*. <http://www.oecd.org/site/educeri21st/>
- Erdoğan, N. (2011). Üniversitelerdeki kariyer merkezlerinin etkinlikleri hakkında bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1, 131-142.
- Europeanceo. (2019). Testing times: why personality assessments are being questioned. <https://bit.ly/3Apc9p3>
- Everything DİSC. (2011). *Research Report*. Inscape Publishing. <https://www.discpartners.com/documents/research/EverythingDiSCResearchReport.pdf>
- Everything DİSC. (2013). *Research Report for adaptive testing assessment*. John Wiley & Son.  
<https://www.everythingdisc.com/EverythingDiSC/media/SiteFiles/Assets/History/Everything-DiSC-Research-Report.pdf>

- Everything DiSC. (t.y.). *About everything DiSC: Theory and research*. John Wiley & Sons.  
<https://www.everythingdisc.com/EverythingDiSC/media/SiteFiles/Assets/History/Everything-DiSC-resources-aboutdisc.pdf>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publication.
- Furrow, L. (2000). Job profiling: Building a winning team using behavioral assessments. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 30(3), 107-111.
- Gizir, C. A. (2005). Orta Doğu Teknik Üniversitesi son sınıf öğrencilerinin problemleri üzerine bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 196-213.
- Gehrig, E. (2017). *2017 reliability study Style Insights*. TTI Success Insights.  
[https://www.ttisuccessinsights.hu/wpcontent/uploads/2019/06/StyleInsightsStudy\\_2017.pdf](https://www.ttisuccessinsights.hu/wpcontent/uploads/2019/06/StyleInsightsStudy_2017.pdf)
- Hinkelman, J. M., & Luzzo, D. A. (2007). Mental health and career development of college students. *Journal of Counseling & Development*, 85(2), 143-147.  
<https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2007.tb00456.x>
- Hoffman, M., Kahn, L. B., & Li, D. (2017). *Discretion in hiring*. National Bureau Of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w21709>.
- Howard, A. (2001). Software engineering project management. *Communications of the ACM*, 44(5), 23-24.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayınları.
- Inscape Publishing. (1996a). *In a comparison of the DiSC Classic and the MyersBriggs Type Indicator*. <https://bit.ly/3KBI9ej>
- Inscape Publishing. (1996b). *The personal profile system 2800 series research report*. [https://www.trainingsolutions.com/pdf/research\\_report\\_pp.pdf](https://www.trainingsolutions.com/pdf/research_report_pp.pdf)
- Inscape Publishing. (1996c). *The personal profile system and models of personality research report*.

<https://internalchange.com/wp-content/uploads/PPSMOPO-232.pdf>

- Institute of Motivational Living. (2018). *DISC technical supplement*. PeopleKeys DISC System Training Resource. <https://bit.ly/3KC4ecx>
- İnsan Kaynakları Yönetim Derneği. (2016). *Entry-Level Applicant Job Skills Survey*. <https://bit.ly/3AodSLa>
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of individual personality on turnover intention a study on faculty members. *Management and Labour Studies*, 37(3) 253–265. <https://doi.org/10.1177/0258042X13484837>
- Johnson, S. A. (2018). *Personality traits and behavioral style dimensions as predictors of authentic leadership in american leaders* (Publication No.13424129) [Doctoral dissertation, Grand Canyon University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Jourdan, A. (2006). The impact of the family environment on the ethnic identity development of multiethnic college students. *Journal of Counseling & Development*, 84(3), 328-340.  
<https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2006.tb00412.x>
- Jung, C. G. (1971) *Psychological types*. In *Collected works: Vol. 6* (Hull, Çev.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Marston, W. M. (1928). *The emotions of normal people*. New York: Harcourt, Brace and Compony.
- Merenda, P. F. (1999). Theories, models, and factor approaches to personality, temperament, and behavioral types: Postulations and measurement in the second millennium AD. *Psychological Reports*, 85, 905-932.
- Milne, N., Lowen, C., Reidlinge, D., Bishop, J., Dalton, M., & Crane, L. (2019). Physiotherapy students' disc behaviour styles can be used to predict the likelihood of success in clinical placements. *BMC Medical Education*, 19(379). 2-15. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1825-2>
- Miller, R. S., Perlman, D., & Brehm, S. S. (2007). *Intimate reletionships*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.

- Mun, M. Y., & Hwang, S. Y. (2015). Impact of DISC behavioral styles on job satisfaction and clinical competencies among newly hired nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(1), 43-52.
- Myers Briggs Vakfı. (t.y.). *Ethical guidelines*. <https://www.myersbriggs.org/myers-and-briggs-foundation/ethical-use-of-the-mbti-instrument/ethical-guidelines.htm>
- O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14-19.
- Özer, A. (2004). *Bankacılık sektöründe kişiliğin değerlendirilmesi* [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Özgüven, İ. E. (2011). *Bireyi Tanıma Teknikleri (7. baskı)*. Ankara: PDREM Yayınları.
- Pişkin, M. ve Kart, M.E. (2019). Üniversite kariyer merkezlerinin örgüt yapısı ve personel profilinin incelenmesi: Kimler yönetiyor? Kimler yürütüyor?. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9(2), 275-298.
- Pişkin, M., Yeşilyaprak, B., Kart, N. M., Öğülmüş, S., ve Güldü, Ö. (2019). *Üniversite Kariyer Merkezlerinin Değerlendirilmesi, tek yerleşkeli ve çok yerleşkeli üniversiteler için alternatif model önerileri*.
- Pope, M. (2000). A brief history of career counseling in the United States. *The Career Development Quarterly*, 48(3), 194-211.  
<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2000.tb00286.x>
- Prochaska, F., Sampayo, J., & Carter, B. (2015). *DISC factors*.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2686882](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2686882)
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (6th ed.). Project Management Institute.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>
- Price, L. A. (2015). *Disc instrument validation study*. Institute for Motivational Living Inc.

- Price, L. R., Smith, B., & Kulkin, S. (2019). *PeopleKeys 4D statistical analysis international study results*. PeopleKeys. <https://bit.ly/3FQQMOt>
- Rayman, J. R. (1999). Career Services Imperatives for the Next Millennium. *The Career Development Quarterly*, 48(2), 175-184.
- Robbins, S. P. (2005). *Managing and organizing people*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Roodt, K. (1997). *Reliability and validity study on the Discus personality profiling system*.  
<https://www.discusonline.com/sample-reports/roodt-report.pdf#view=fit>
- Runge, T. E., Frey, D., Gollwitzer, P. M., Helmreich, R. L., & Spence, J. T. (1981). Masculine (instrumental) and feminine (expressive) traits: A comparison between students in the United States and West Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 12(2), 142-162.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitapevi.
- Sahar-Khiz, A. (2010). *Exploratory Examination of Relationships between Project Managers' Emotional Intelligence and Personality Styles* (Publication No. 3428487) [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal Of Selection And Assessment*, 10(1-2), 117-125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>
- Saraç, S. (2013). Toplumsal cinsiyet. Gültekin, L., Güneş, G., Ertung, C., Şimşek, A (Edt.), *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları* (27-32). Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Schilling, S. L. (2006). *A statistical analysis of the effect of personality types on communication apprehension in small group communication* (Publication No. 1449287) [Doctoral dissertation, South Dakota State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

- Schweitzer, R. D. (1996). Problems and awareness of support services among students at an urban Australian University. *Journal of American College Health, 45*(2), 73-77. <https://doi.org/10.1080/07448481.1996.9936865>
- Scullard, M., & Baum, D. (2015). *Everything DiSC Manual*. John Wiley & Sons.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (2007). *An overview of behavioral issues in project management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Slowikowski, M. K. (2005). Using the DISC behavioral instrument to guide leadership and communication. *AORN Journal, 82*(5), 835-843. [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)60276-7)
- Smith, L. A. (2009). *A comparison of the DISC behavior profiling tool and the personal interests, attitudes and values report* (Publication No. 3359712) [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Somer, O. (1998). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi, 13*(42),17-32.
- Straw, J. (2002). *The 4-dimensional manager*. San Francisco, CA: Inscape.
- Style Insights (2004). *DISC instrument validation manual*. Target Training International-Performance Systems.  
<http://www.coachannette.com/pdfs/DISCValidityManual.pdf>
- Sugerman, J. (2009). Using the DiSC model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training, 41*(3). 151-154. <https://doi.org/10.1108/00197850910950952>
- Suman, E. (2009). Role of behavioral and personality instruments in the improvement of team effectiveness in the organization. *Perspectives Of Innovations Economics and Business, 3*, 80-82.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayınları.
- Tabachnick, G. B., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). London: Pearson.
- Telman, N. ve Türetgen, İ.Ö. (2004). *Eleman Seçimi*. İstanbul.



- Tett, R. P., & N. D. Christiansen. (2007). Personality Tests at The Crossroads: A Response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt. *Personnel Psychology*, 60, 967-993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00098.x>
- Thomas Türkiye. (t.y.). *PPA güvenilirlik, geçerlik ve standardizasyon çalışmaları özet rapor*. [https://www.thomasturkiye.com/gecerlilik/gecerlilik\\_tr.pdf](https://www.thomasturkiye.com/gecerlilik/gecerlilik_tr.pdf)
- Timmerman, T. A. (2006). Predicting turnover with broad and narrow personality traits. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 392–399.
- TTI Success Insights. (2012). *TTI technical report reports compendium*. Target Training International. <https://research.ttisi.com/project/tti-technical-reports-compendium/>
- Turnasella, T. (2002). Pay and personality. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 49-59.
- Yerin Güneri, O. ve Çapa Aydın, Y. (2010). ODTÜ öğrencilerinin psikolojik danışma ve rehberlik ihtiyaçları analizi çalışması. *V. Üniversiteler Psikolojik Danışma ve Rehberlik Sempozyumu, Mersin*.
- Yeşilyaprak, B. (2012). Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığında paradigma değişimi ve Türkiye açısından sonuçlar: geçmişten geleceğe yönelik bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 12(1). 97-118.
- Yeşilyaprak, B. (2019). Türkiye’de mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı hizmetleri: güncel durum ve öngörüler. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(2), 73-102.
- Weber, L. (2015). *Today’s Personality Tests Raise the Bar for Job Seekers*. *The Wall Street Journal*. <https://on.wsj.com/3tQuvhk>
- Wietholter, J. P., Maynor, L. M., & Clutter, J. L. (2020). A correlation of student personality style and first year academic performance. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(4). <https://doi.org/10.5688/ajpe7909>
- Wilson, D. H. (2007). *A comparison of the Hermann brain dominance instrument and the extended disc behavior profiling tool: An attempt to create a more discerning management perspective* (Publication No. 3255609) [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

## EK-A: Davranış Stilleri Envanteri

### EK-A.1- Davranış Stilleri Envanteri İşaretlenmiş Örnek Maddeleri

1.

Sıfatlar	En Çok Uyan	En Az Uyan
YENİLİKÇİ		
HOŞSOHBET		
ANLAYIŞLI		
SORUMLULUK SAHİBİ		

5.

Sıfatlar	En Çok Uyan	En Az Uyan
DELİ DOLU		
İDDİALİ		
FEDAKAR		
TİTİZ		

7.

Sıfatlar	En Çok Uyan	En Az Uyan
KARARLI		
YARDIMSEVER		
DİKKATLİ		
NEŞELİ		

9.

Sıfatlar	En Çok Uyan	En Az Uyan
AZİMLİ		
EĞLENCELİ		
BİLGİLİ		
MERHAMETLİ		

11.

Sıfatlar	En Çok Uyan	En Az Uyan
TEDBİRLİ		
CÖMERT		
DİNAMİK		
LİDER		

12.

Sıfatlar	En Çok Uyan	En Az Uyan
ATILGAN		
İYİMSER		
İSTIKRARLI		
PRENSİPLİ		

### EK-A.2- Davranış Stilleri Envanteri Örnek Puanlama

	1. Sütun	2. Sütun	Toplam Puan	Davranış stilleri
En çok uyan sütununa bak. Kaç tane mavi artı (+) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	5	En az uyan sütununa bak. Kaç tane turuncu artı (+) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	1. sütundaki sayıdan, 2. Sütundaki sayısı çıkar ve sonucu sağdaki kutuya yaz.	<b>Dominant</b> 4
En çok uyan sütununa bak. Kaç tane mavi çarpı (x) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	1	En az uyan sütununa bak. Kaç tane turuncu çarpı (x) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	1. sütundaki sayıdan, 2. Sütundaki sayısı çıkar ve sonucu sağdaki kutuya yaz.	<b>İz Bırakan</b> 0
En çok uyan sütununa bak. Kaç tane mavi yıldız (★) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	0	En az uyan sütununa bak. Kaç tane turuncu yıldız (★) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	1. sütundaki sayıdan, 2. Sütundaki sayısı çıkar ve sonucu sağdaki kutuya yaz.	<b>Sadık</b> -3
En çok uyan sütununa bak. Kaç tane mavi kare (■) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	0	En az uyan sütununa bak. Kaç tane turuncu kare (■) sembolü işaretlediysen sağdaki kutuya yaz.	1. sütundaki sayıdan, 2. Sütundaki sayısı çıkar ve sonucu sağdaki kutuya yaz.	<b>Ciddi</b> -1

## EK-B: Davranış Stilleri Envanteri Yanıt Anahtarı

### EK- Davranış Stilleri Envanteri Yanıt Anahtarı

AD SOYAD: \_\_\_\_\_

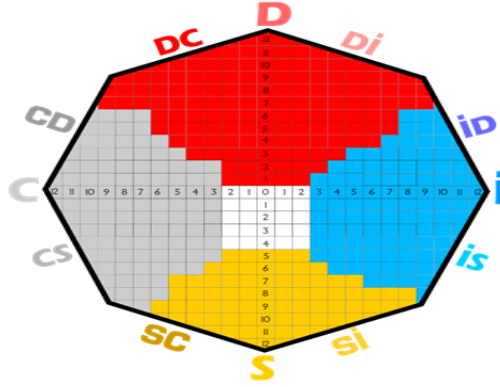
Cinsiyet: \_\_\_\_\_

Yaş: \_\_\_\_\_

Aşağıda soldaki grafikte D,İ,S,C sütunlarında aldığınız puana karşılık gelen kutucuğu işaretleyiniz.

ERKEK				
Puanlar	D	İ	S	C
12			100	
11		100	98	
10		99	97	
9		99	96	100
8	100	98	95	98
7		94	91	97
6		92	81	96
5		90	77	89
4	93	87	70	85
3	88	79	60	81
2	80	71	50	74
1	75	62	43	63
0	63	56	31	55
-1	56	53	27	41
-2	48	45	22	27
-3	38	37	15	22
-4	35	32	10	15
-5	28	29	6	10
-6	18	25	6	5
-7	11	17	5	3
-8	7	11	4	1
-9	4	7	2	0
-10	2	4	1	
-11	1	3	0	
-12	0	1		

		D	İ	S	C
Yüzdeler	75%	1	3	5	3
Değerler	50%	-1	-1	3	0
	25%	-4	3	-1	-2



**Açıklama :** Stillerden aldığınız puanlar sol taraftaki çizgi grafiğinde üst kısımda bulunan kesikli siyah çizginin yukarısında kalıyorsa o stil sizin baskın stilinizi gösterir. Eğer birden fazla stiliniz kesikli siyah çizginin yukarısında kalıyorsa sağ taraftaki sekizgen grafiği kullanarak 2 stilden hangisinin baskın olduğunu bulabilirsiniz. Sekizgende baskın stillerinizden aldığınız puanlara karşılık gelen kutunun rengi baskın stilinizdir.

AD SOYAD: \_\_\_\_\_

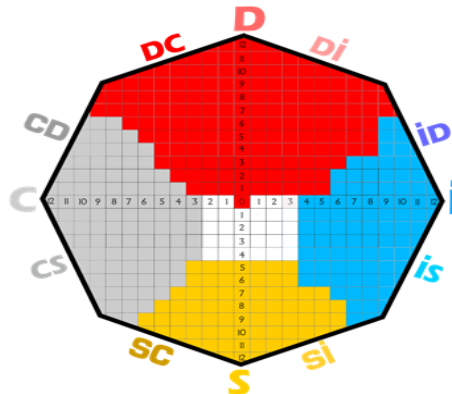
Cinsiyet: \_\_\_\_\_

Yaş: \_\_\_\_\_

Aşağıda soldaki grafikte D,İ,S,C sütunlarında aldığınız puana karşılık gelen kutucuğu işaretleyiniz.

KADIN				
Puanlar	D	İ	S	C
12			100	100
11		99	99	
10	100	98	98	100
9	99	97	96	99
8	99	94	91	98
7	98	92	87	96
6	97	89	80	93
5	96	83	76	90
4	95	81	69	84
3	92	74	63	79
2	89	70	53	73
1	83	63	45	65
0	79	56	36	56
-1	73	46	33	46
-2	68	36	27	37
-3	58	30	18	27
-4	49	25	10	16
-5	36	21	5	10
-6	32	14	3	5
-7	23	9	2	3
-8	14	6	1	1
-9	8	4	0	0
-10	2	2		
-11	1	1		
-12	0	0		

		D	İ	S	C
Yüzdeler	75%	0	4	5	3
Değerler	50%	-3	0	2	0
	25%	-6	-3	-2	-3



**Açıklama :** Stillerden aldığınız puanlar sol taraftaki çizgi grafiğinde üst kısımda bulunan kesikli siyah çizginin yukarısında kalıyorsa o stil sizin baskın stilinizi gösterir. Eğer birden fazla stiliniz kesikli siyah çizginin yukarısında kalıyorsa sağ taraftaki sekizgen grafiği kullanarak 2 stilden hangisinin baskın olduğunu bulabilirsiniz. Sekizgende baskın stillerinizden aldığınız puanlara karşılık gelen kutunun rengi baskın stilinizdir.

### EK-C: Kişilik Sıfatlarının Sosyal Beğenirliği Formu

Değerli Katılımcı, aşağıda kişiliği tanımlayan sıfatlar verilmiştir. Her maddede verilen kişilik özelliğine sahip olmanın ne kadar istenilir bir durum olduğunu, maddenin sağındaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

MADDELER	Hiç Beğenmem	Beğenmem	Pek Beğenmem	Ne Beğenirim Ne Beğenmem	Biraz Beğenirim	Beğenirim	Çok Beğenirim
1. Açık Sözlü	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7.Sabırsız	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16.Enerjik	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22.Atılgan	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
28.Azimli	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33.Bağımsız	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
35.Yenilikçi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
44.Otoriter	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
46.Kendine Güvenen	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
50.Rekabetçi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
56.Sert	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
67.Meraklı	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
74.Sakin	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
78.Şefkatli	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
80.Sadık	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
85.Sabırlı	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
88.Titiz	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## EK-D: Uzman Görüşü Formu

Sayın hocam,

Aşağıda yer alan sıfatlar, Hacettepe Üniversitesinde yapılan bir yüksek lisans tezi kapsamında, üniversite öğrencileri üzerinde, Marston'un davranış stillerini ölçmeye yönelik bir envanter geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır. Sayfanın solunda o stil için seçilmiş sıfatlar, sağında o stildeki kişilik özellikleri yer almaktadır. Sizden istenen önce davranış stilini okumanız, sonrasında sıfatların yer aldığı kısımda her bir sıfatın uygunluğunu 1-Uygun değil, 2-kısmen uygun ve 3-uygun arasında puanlayarak derecelendirmenizdir. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Yavuz Ertaş  
Hacettepe Üniversitesi

DOMİNANT STİL	1	2	3	Öneri
AÇIK SÖZLÜ				
SABIRSIZ				
ASABI				
ENERJİK				
ATILGAN				
AZİMLİ				
BAĞIMSIZ				
BASKICI				
BAŞINA BUYRUK				
CESUR				
ÇALIŞKAN				
DEDİĞİM DEDİK				
DİKKATSİZ				
HIRSLI				
İNATÇI				
İDDİALİ				
İRADELİ				
KARARLI				
LİDER				
MACERACI				
MERAKLI				
MÜCADELEÇİ				
YENİLİKÇİ				
OTORİTER				
TALEPKÂR				
KENDİNE GÜVENEN				
REKABETÇİ				
SERT				
Öneri:				

### Dominant davranış stiline sahip kişilerin özellikleri;

- Sonuçlara hızlıca ulaşmak ve harekete geçmek ister.
- Zorluklara, meydan okumalara karşılık verir
- Kendisiyle ve başkalarıyla yarış içindedir.
- Hızlı karar alır.
- Zorlukları atlarmaya ya da yenmeye ve problem çözmeye önem verir
- Statükoyu, otoriteyi sorgular.
- Kontrolün kendisinde olmasını ister.
- Güç, otorite ve prestij sahibi oldukları, rekabetçi ortamları severler.
- Bireysel başarı kazanmak ve ilerlemeleri için fırsatlarının olduğu, kontrol ve denetimden uzak, farklı ve çeşitli faaliyetler yapabileceği çevrelerde bulunmak isterler.
- Sorularına net cevaplar alabileceği işleri tercih ederler.
- Anında sonuç almak, harekete geçmek, kendisiyle ve diğer insanlara meydan okumak onlarla yarışmak dominant stilin önceliklerindedir.
- Dominant stili rekabet, kazanmak, başarı, güç ve otorite motive eder.
- Kontrolü kaybetmekten, başkalarının kendisinden yararlanmasından korkarlar.
- Özgüvenli, açık sözlü, risk alan, insanları zorlayan bireyler olarak görülürler.
- Başkalarının fikirlerini önemsememesi, sabırsız olması, diğer insanlara karşı duyarsızlıkları geliştirmesi gereken yönleridir.

## EK-E: Kişisel Bilgi Formu

### Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

Üniversitesiniz:.....

Sınıfınız:

Hazırlık

1. Sınıf

2. Sınıf

3. Sınıf

4. Sınıf

5. Sınıf ve üzeri

Bölümünüz:.....

Not Ortalamanız (4 üzerinden):.....

## EK-F: Gönüllü Katılım Formu

Merhaba,

Yapacak olduğum çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim. Bu formla, kısaca sana ne yaptığımı ve bu araştırmaya katılman durumunda neler yapacağımızı anlatmayı amaçladım.

Bu araştırma için Hacettepe Etik Kurulundan gerekli izin alınmıştır. Bu araştırma Hacettepe Üniversitesinde Doç. Dr. Arif ÖZER danışmanlığında yapılan bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Araştırmanın amacı üniversite öğrencilerinin davranış stillerini belirleyen bir ölçme aracı geliştirmektir. Bu nedenle envanteri içten doldurmanız çalışmanın amacına ulaşması için çok önemlidir. Ayrıca bu araştırmaya katılabilmek için üniversite öğrencisi olmak gereklidir.

Araştırmaya gönüllü olarak katılım esastır. Bu araştırmaya katılmamayı seçebilirsiniz. Araştırma bir envanter uygulaması içermektedir ve envanterin yanıtlanması yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Envanterde yer alan sorular bir test sorusu değildir dolayısıyla doğru ya da yanlış seçenek yoktur. Bütün seçenekler değerlidir. Envanterden elde edilen veriler sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak ve bunun dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak, kimseyle paylaşılmayacaktır. Araştırmada grup ortalama puanlarını hesaplamak için ayrıca cinsiyet, sınıf düzeyi, bölüm ve sosyoekonomik düzey bilgine ihtiyaç duymaktayız. Bunlardan başka hiçbir bilgin araştırmada yer almayacaktır. İsmi ya da soy ismi kesinlikle araştırmada kullanılmayacaktır. Envanterleri doldururken herhangi bir rahatsızlık hissedersen bunun giderilmesi için gereken yardım sağlanacaktır. İstediğin anda envanterleri cevaplamayı bırakıp çalışmadan ayrılabilirsin. Bu durumda sana hiçbir sorumluluk yüklenmeyeceği gibi doldurduğun envanter araştırmaya dahil edilmeyecektir. Bu forma onay vermeden önce ve envanteri doldururken konuyla ilgili aklına gelen soru olursa istediğin zaman rahatlıkla sorabilirsin.

Bu bilgileri okuyup bu araştırmaya gönüllü olarak katılmanı ve sana verdiğim güvenceye dayanarak bu formu imzalamanı rica ediyorum. Sormak istediğin herhangi bir durumla ilgili benimle her zaman iletişime geçebilirsin. Araştırma sonucu hakkında bilgi almak için iletişim bilgilerimden bana ulaşabilirsin. Formu okuyarak imzaladığın için çok teşekkür ederim.

**Tarih:**

**Katılımcı**

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

/ANKARA

**Sorumlu Araştırmacı**

Prof.Dr. Arif ÖZER

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Beytepe Kampüsü, Çankaya

Tel: 0312 780 50 44

**Araştırmacı**

Yavuz Bozkurt ERTAŞ

Hacettepe Üniversitesi,

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Beytepe Kampüsü, Çankaya/ANKARA


Tel:

## EK-G: Çalışmaları Kullanma İzinleri

### EK-G1. 359 Türkçe Kişilik Sıfatının Beğenirlik Değerlendirmeleri Kullanım İzni


Ölçek kullanım izni hak. Gelen Kutusu x

**Yavuz Bozkurt Ertaş** 10:01 (1 saat önce) ☆  
Sayın Kürşad hocam, merhaba nasılsınız? Ben Yavuz Bozkurt ERTAŞ, Hacettepe Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Arif ÖZER danışmanlı...

**Kürşad Demirtku** 10:57 (4 dakika önce) ☆ ↩ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Merhaba Yavuz,  
Elbette kaynak göstermek suretiyle yararlanabilirsin. Ekte makalenin bir kopyasını da iletiyorum. İleride çalışmanla ilgili beni de bilgilendirirsen sevinirim.  
İyi çalışmalar,  
Dr. Kürşad DEMIRUTKU  
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,  
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık ABD  
  
Ziya Gökalp Caddesi No: 48 Koleji, Çankaya / ANKARA

### EK-G2. DISC Modeli Şeklini Kullanım İzni


Turkish DISC Assessments Gelen Kutusu x

**Monica Saare** 00:28 (1 saat önce) ☆ ↩ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir İngilizce için kapat x  
Hi Yavuz, We received your question about quoting from our DISC report and that is fine. We would like to be credited for the quote. Assessments 24x7 is a global assessment technology company, here's our website: <https://www.assessments24x7.com/>  
Please let me know if there's anything else I can provide. Thank you.  
Cheers, Monica  
Please Click [here to schedule a call with me.](#)  


### EK-G3. 359 Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli Kullanım İzni

Ölçek kullanım izni hak. Gelen Kutusu x

**Yavuz Bozkurt Ertaş** 7 Aralık Salı 16:52 (9 gün önce) ☆  
Sayın Oya hocam, merhaba nasılsınız? Ben Yavuz Bozkurt ERTAŞ, Hacettepe Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Arif ÖZER danışmanlığındaki yüksek

**Oya Somer** 15 Aralık Çar 18:33 (6 saat önce) ☆ ↩ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Yararlanabilirsiniz Yavuz. Başarılar  
  
**İş yaşamına en yakın üniversite!**

Bu elektronik postamın içeriği ve varsa ekindeki dosyalar sadece göndericisini bağılar. İstanbul Okan Üniversitesi bu mesaj ve eklerinden hukukun sorumluluğunda değildir. Eğer bu mesaj yanlışlıkla size gönderilmişse, lütfen gönderen kişiyi derhal bilgilendiriniz ve mesaj sisteminizden siliniz.

The information contained in this e-mail and any files transmitted with it bind the sender only. İstanbul Okan University does not accept legal responsibility for the contents. If you are not the intended recipient, please immediately notify the sender and delete the message from your system.



## EK-H: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük



Sayı : E-35853172-300-00001635853  
Konu : Yavuz BOZKURT ERTAŞ (Etik Komisyon İzni)

29.06.2021

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 04.06.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001598085 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Yavuz Bozkurt ERTAŞ'ın Doç. Dr. Arif ÖZER danışmanlığında yürüttüğü "Davranış Stilleri Envanterinin Geliştirilmesi" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 22 Haziran 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

## **EK-I: Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

...../...../.....

Yavuz Bozkurt ERTAŞ

## EK-İ: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

...../...../.....

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı : Davranış Stilleri Envanterinin Geliştirilmesi

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
24/01/2022	117	176018	12/01/2022	5	1746503608

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

**Ad Soyadı:** YAVUZ BOZKURT ERTAŞ

**Öğrenci No.:** N18137158

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Programı:** Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık

**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

### DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.  
Prof. Dr. Arif ÖZER

## EK-J: Thesis/Dissertation Originality Report

...../...../.....

HACETTEPE UNIVERSITY  
Graduate School of Educational Sciences  
To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: Development Of Behavioral Styles Inventory

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
24/01/2022	117	176018	12/01/2022	5	1746503608

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

**Name Lastname:** YAVUZ BOZKURT ERTAŞ

**Student No.:** N18137158

**Department:** Educational Sciences

**Program:** Psychological Counseling and Guidance

**Status:**  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

### ADVISOR APPROVAL

APPROVED  
Prof. Dr. Arif ÖZER

## EK-K: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

..... / ..... / .....

Yavuz Bozkurt ERTAŞ

*"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"*

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezele ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
- Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.