

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YARATICI LİDERLİK GELİŞTİRMEDE ENNEAGRAM  
ÖĞRETİSİNİN ROLÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Nursefa KESKİN

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Ertan GÜNDÜZ

İSTANBUL-2019



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Nursefa KESKİN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 10/06/2019
- SAYFA SAYISI** : 107
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Ertan Gündüz
- DİZİN TERİMLERİ** : Enneagram, Yaratıcılık, Liderlik, Yaratıcı Liderlik
- TÜRKÇE ÖZET** : Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü üzerinde durulmuştur. Tez de Nitel çalışma yöntemi uygulanmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

Nursefa KESKİN

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YARATICI LİDERLİK GELİŞTİRMEDE ENNEAGRAM  
ÖĞRETİSİNİN ROLÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Nursefa KESKİN

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Ertan GÜNDÜZ

İSTANBUL-2019

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nursefa KESKİN

.../ ... / 2019



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nursefa KESKİN'in "Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Ertan GÜNDÜZ*  
(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Sulhi ESKİ*

Üye \_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa SUNDU*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

Prof. Dr. İzzet Gümüş  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmada Yaratıcı Liderlik Anlayışı ile Enneagram biliminin ilişkisi üstünde durulmuştur. Yaratıcılık evrimi düzeyi olarak Endüstri 4.0, Toplum 5.0, Robot İşletim Sistemi (ing. Robot Operating System) kavramlarının kullanıldığı günümüzde, Enneagram bilimini kullanan bir liderin ortaya koyacağı başarı ve işletmedeki yaratıcı liderliğin oluşumuna etkisi merak konusudur. Aşırı hızlı değişimin getirdiği krizlere karşı, mevcut yazına katkı yapan liderlik yaklaşımları içinde yaratıcı liderliğin örgütsel uyum açısından önemi esin kaynağı olmuştur.

Akıllı üretim çağının yaşandığı, karanlık fabrikaların konuşulduğu dünyamızda; kurum başarısının en önemli etkenlerinden biri de değişimin temel unsuru olan liderlerin, kurum çalışanlarının değişime ikna edilmelerinde Enneagram öğretisi kurtarıcı olabilecektir.

Lider, Enneagram ile mizaç haritalarını anlayarak kendisinin ve çalışanların kişilik potansiyellerini ne ölçüde kullandığını, çevremizdekileri harekete sevk eden duygu ve düşünceleri, stresli ve rahat durumlarda nasıl davranılabileceğini, iş yapış şekillerini, iletişim becerilerini, kısaca liderlik becerilerini keşfedebilir. Enneagram liderlerin hem kendi hem de çalışanlarını tanıması; değişen dünya şartlarına kolaylıkla uyum sağlamasında, böylece, örgütün başarısında ve devamlılığında etkili olacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi penceresinden bakan öğrenen örgütler, rekabet üstünlüğünde kişisel yetenek ve becerileri öncelikle ele alacaklardır. Dijital dönüşüm ile şekil değiştiren kurumlarda Enneagram öğretisi ile özgün ve doğru bir şekilde örgütlenerek yönetilen çalışanların Akıllı Toplum Dönemi'nde öncü olacakları düşünülmektedir.

Araştırmanın çalışma alanı, 2018-2019 Eğitim-Öğretim Yılında Afyonkarahisar İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem grubu, ilde bulunan 817 yöneticinin % 15 'ine tekabül eden 123 yöneticinin rastgele seçilmesi ile oluşmuştur.

2018-2019 Eğitim Öğretim Yılında Afyonkarahisar İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanan, Zafer Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen "Keşfediyoruz" adlı proje eğitimi kapsamında liderlik ve Enneagram konusunda, 123 yöneticiye 2

grup halinde, 30'ar saatten toplamda 60 saat teorik ve uygulamalı olarak proje eğitimi verilmiştir. Bu proje eğitimi esnasında soru formları dağıtılarak hem tutum hem de düşünceleri içeren veriler Enneagram testinden (Don Richardo Riso, Russ Hudson:2009) ve yaratıcı liderlik ölçeğinden (Doktora Tezi ADA 2012) elde edilmiştir.

Çalışmada, yöneticilerin yaratıcı liderlik kavrayışında olup olmadığı ve yaratıcı liderlikte Enneagramdan nasıl faydalanılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Öz farkındalığa sevk eden Enneagram öğretisi somut biçimde ele alınmaya çalışılmış, yaratıcı liderlik ile ilişkisinin de yönetime katkısı irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Enneagram, Liderlik, Yaratıcılık, Yaratıcı Liderlik





## SUMMARY

### **The Contribution of Enneagram Creed to Improve Creative Leadership**

In this study, it is emphasized that the relationship between Creative Leadership and Enneagram science. Industry 4.0 , Community 5.0, ROS (Robot Operating System) concepts are used today in the science of Enneagram, the effect of a leader who used it and the effect of creative leadership in the enterprise were investigated. In addition, the importance of creative leadership for today's organizations has been emphasized within the leadership approaches that contribute to the current literature.

In the world where the era of intelligent production and dark factories are spoken, one of the most important factors of the success of the institution is the leaders who are the main elements of change; Enneagram teaching / science can be a savior to convince employees of change.

Understanding the temperament maps with Leader Enneagram, the extent to which self and employees use their personality potential, their emotions and thoughts that drive our surroundings, how they can be treated in stress and relaxed situations, their ways of doing business, their communication skills, their leadership skills. The recognition of leaders by both themselves and their employees will easily adapt to changing world conditions and this will be effective in the success and continuity of the organization.

Employees who are managed in an original and correct manner , based on personal skills in institutions that change shape with digital transformation, can be considered that they will be the pioneers in the competitive advantage in the Smart Community Period.

The study universe of the research consist in the 2018-2019 academic year, the managers working in the educational institutions of Afyonkarahisar Provincial Directorate of National Education. The sample group was formed by random selection of 123 managers, corresponding to 15% of 817 managers in the province.

In terms of leadership and Enneagram, 123 managers received project training in two groups, 30 hours in total, 60 hours of theoretical and practical training which Afyonkarahisar Provincial Directorate of National Education prepared by Zafer

Development Agency desteklen Kalkınma We Discover lüğü kar within the scope of project training in 2018-2019 Academic Year. Data in the study obtained from the Enneagram test (Don Richardo Riso, Russ Hudson: 2009) and the creative leadership scale (PhD Thesis ADA 2012).

In the study, it has been emphasized whether managers have creative leadership and how to make use of enneagram in creative leadership. Enneagram, which leads to self-awareness, was tried to be dealt with in a concrete way, creative leadership and its contribution to management are also discussed.

**Keywords:** Enneagram, Leadership, Creativity, Creative Leadership



# İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY .....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VIII
TABLolar LİSTESİ .....	IX
GRAFİKLER LİSTESİ .....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XII
EKLER LİSTESİ.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
GENEL ESASLAR .....	3
1.1.PROBLEM .....	3
1.1.1. Alt Problemler .....	4
1.2. AMAÇ .....	5
1.3. ÖNEM .....	5
1.4. SINIRLILIKLAR .....	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
LİDERLİK KAVRAMI .....	8
2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı? .....	8
2.2. Liderliğin Aynı Anlamalarda Kullanılan Kavramlardan Farkı .....	10
2.3. Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci.....	11
2.4. Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar.....	13
2.4.1. Evrensel Liderlik Kuramları .....	13
2.5.Günümüzde Gündeme Getirilen Liderlik Modelleri .....	19
2.5.1. Kültürel Açından İleri Sürülen Liderlik Modelleri: .....	19
2.5.2.Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri .....	20
2.6. Yaratıcılık ve Yaratıcı Liderlik .....	20
2.7. Kişilik Kavramı ve Kapsamı .....	23
2.7.1. Kalıtım Ve Bedensel Yapı Faktörleri .....	24
2.7.2.Sosyo-Kültürel Faktörler .....	24
2.7.3. Aile Faktörleri.....	25
2.7.4. Sosyal Yapı .....	25
2.7.5 Coğrafi Ve Fiziki Faktörler.....	26

2.7.6. Diğer Faktörler .....	26
2.7.7. Karakter- Mizaç-Yetenek .....	26
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>28</b>
<b>ENNEAGRAM KAVRAMI.....</b>	<b>28</b>
3.1. Enneagram Tanımı .....	28
3.2. Enneagram Öğretisinin Tarihçesi .....	28
3.3. Enneagram Öğretisinin Kullanım Alanları .....	29
3.4. Enneagram Öğretisinin Başlıca Özellikleri.....	30
3.5. Dinamik Bir Yapı Olarak Enneagram.....	33
3.6. Enneagram Öğretisinde Üç Temel Merkez.....	34
3.6.1. Kişiliği Oluşturan Faktörler .....	35
3.6.2. Maneviyat İşlevselliğini Oluşturan Faktörler .....	35
3.6.3. Merkezlerin Konumu, Kişilik Tipleri, Bakış Açılıarı .....	35
3.7. Enneagram Kişilik Tarzları .....	36
3.7.1. Kişilik Tarzı 1: .....	36
3.7.2. Kişilik Tarzı 2 .....	38
3.7.3. Kişilik Tarzı 3 .....	40
3.7.4. Kişilik Tarzı 4 .....	41
3.7.5. Kişilik Tarzı 5 .....	43
3.7.6. Kişilik Tarzı 6 .....	44
3.7.7. Kişilik Tarzı 7 .....	46
3.7.8. Kişilik Tarzı 8 .....	47
3.7.9. Kişilik Tarzı 9 .....	49
3.8. Enneagram Kişilik Gelişme Seviyeleri .....	50
3.9. Sıfır Noktası .....	51
3.10. Yaratıcı Liderlik Ve Enneagram Konulu Daha Önceki Çalışmalar.....	52
3.10.1. Yaratıcı Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar .....	52
3.10.2. Enneagram Konusunda Yapılan Çalışmalar .....	55
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>61</b>
<b>YÖNTEM VE BULGULAR.....</b>	<b>61</b>
4.1. Yöntem .....	61
4.2. Evren Örneklem .....	62
4.3. Veri Toplama Aracı Ve Uygulama .....	63
4.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmaları Ve Veri Çözümleme Teknikleri.....	64
4.4.1. Güvenirlik Çalışmaları.....	64
4.4.2. Geçerlilik Çalışmaları .....	64

4.5. BULGULAR.....	65
4.5.1. Demografik Bulgular .....	65
4.5.2. Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Teste İlişkin Bulgular.....	66
4.5.3. Yaratıcı Liderlik Ölçeği Son Teste İlişkin Bulgular .....	68
4.5.4.Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Karşılaştırılması .....	70
4.6. Yönetici Görüşlerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi .....	70
4.5.5. Enneagram Öğretisi Uygulamasından Sonra Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi .....	71
4.5.6. Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Karşılaştırılması .....	72
4.5.7. Kişilik Tiplerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi.....	72
<b>ARAŞTIRMA SONUÇLARI .....</b>	<b>74</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>-</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>S.</b>	:	Sayfa
<b>vd.</b>	:	Ve diğerleri
<b>pp.</b>	:	Pages (Sayfalar)
<b>SPSS</b>	:	Statistical Packag for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
<b>ROS</b>	:	Robot Operating System(Robot İşletim Sistemi)
<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri



## TABLolar LİSTESİ

TABLO		SAYFA
<b>Tablo 1</b>	Ölçme Aracının Güvenirliği .....	64
<b>Tablo 2</b>	Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	65
<b>Tablo 3</b>	Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	65
<b>Tablo 4</b>	Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımları .....	66
<b>Tablo 5</b>	Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Teste İlişkin Bulgular .....	67
<b>Tablo 6</b>	Enneagram Eğitimi Ön Test Sonuçlarının Cinsiyet Öğrenim Değişkeni Açısından İncelenmesi .....	67
<b>Tablo 7</b>	Enneagram Eğitimi Ön Test Sonuçlarının Öğrenim Değişkeni Açısından İncelenmesi .....	68
<b>Tablo 8</b>	Enneagram Eğitimi Ön Test Sonuçlarının Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi .....	68
<b>Tablo 9</b>	Enneagram Eğitimi Son Test Sonuçlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	69
<b>Tablo 10</b>	Enneagram Eğitimi Son Test Sonuçlarının Öğrenim Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	69
<b>Tablo 11</b>	Enneagram Eğitimi Son Test Sonuçlarının Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	70
<b>Tablo 12</b>	Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Wilcoxon İşaretili Sıralar Testi ile Karşılaştırılması.....	71
<b>Tablo 13</b>	Yönetici Görüşlerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi.....	71
<b>Tablo 14</b>	Enneagram Öğretisi Uygulamasından Sonra Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi.....	72
<b>Tablo 15</b>	Yaratıcı Liderlik ölçeği ön test- son test sonuçlarının Kruskal- Wallis testi ile karşılaştırılması.....	73

<b>Tablo 16</b>	Yaratıcı Liderlik ölçeği ön test- son test sonuçlarının Wilcoxon İşaretili sıralar testi ile karşılaştırılması.....	73
<b>Tablo 17</b>	Kişilik Tiplerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi.....	74





## GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK		SAYFA
<b>Grafik 1</b>	Enneagram Eğitimi ve Katılımcıların Kişilik Analizleri.....	70



## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL		SAYFA
Şekil 1.	Enneagram Şeması.....	32
Şekil 2.	Enneagram Merkezleri.....	33
Şekil 3.	Enneagram Rahat ve Stres Durum Hareketi.....	33



## EKLER LİSTESİ

- EK A** Enneagram Şeması  
**EK B** Enneagram Merkezleri  
**EK C** Enneagram Rahat ve Stres Durum Hareketi



## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Yaratıcı Liderlik geliştirmede Enneagram öğretisinin etkisini ölçmek amaçlanmıştır.

Bu çalışmada özellikle her konuda destek veren, beni cesaretlendiren ve araştırma konunun seçimi, araştırmanın planlanması ve sonuçlandırılmasında görüş ve önerileriyle her daim katkı sağlayan değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Gör. Ertan Gündüz' e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca yaşam kaynağım olan kızım Berfin, oğlum Berkay'a ve beni yetiştiren biricik anneme, rahmetli babama sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Nursefa KESKİN

## GİRİŞ

Yakın gelecekte, üstel ifade çarpanıyla büyüyen teknolojik ilerleme kapsamında öne çıkan dünyadaki çevrimiçi, robotik ve yapay zekâ, iş dünyasını dönüşüme zorlayacak bir gelişme gösterecektir. Bu durum liderlikle ilgili beklentileri de değiştirmektedir. Örgütler organizasyonlarını teknolojik gelişim çerçevesinde gerçekleştirmekte, insan kaynakları tedarikinde hacim küçülmekte ama aranan vasıflar artmaktadır. Teknolojik evrimin gerisinde kalacak insan, sadece bilgi ve iş deneyimleri değil, öğrenme ve çalışma şekli açısından da çok kısa sürelerde yeniliklere alışacaktır. Mekanik ve organik iletişim ağları etkinliği dolayısıyla küreselleşme, pozitif değişimi tetikleyebilen ve yönetebilen yaratıcı liderlere ihtiyaç duyacaktır.

İnsanların karakteristik özellikleri gereği; gelişmeye ket vurmaya gerekli bulan, gelişmenin oluşturabileceği tehditlere dikkat çeken oldukça büyük bir eleştirmen kitlesi bulunmaktadır. Bu eleştirmen kitlesinin tutum ve davranışlarını, teknoloji odaklı değişimin etkisini, olumlu senaryolara dönüştürebilecek küresel liderler Enneagram biliminden faydalanabilecektir.

Akıllı Toplum Çağında; kişisel gereksinimlere önem veren, esnek, değişen koşullara karşı uygun ortam oluşturabilen, çalışanları destekleyen, etik davranışa önem veren, bilimi uygulamaya koyabilen liderler, çalışanlarda istenilen dönüşümü sağlayacak güce sahip olacaktır.

Enneagram biliminin kullanılması, yani doğuştan gelen kişisel özelliklerin dikkate alınması, örgütün yeteneklerinin ve mizaç haritasının kullanımı yeni bir yaratıcı liderlik anlayışını ortaya koyacaktır.

Bu bilgiler ışığında, daha fazla veri ile incelemeyi derinleştirmeye katkı sağlamak amacıyla yapılan bu çalışma dört bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde genel esaslar; problem, alt problem, araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı, kişilik, yaratıcılık, yaratıcı liderlik kavramlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde Enneagram öğretisi literatürü taranmıştır. Ayrıca liderlik ve Enneagram ilişkili daha önce yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünü araştırma kısmı oluşturmaktadır. Dördüncü bölüm çalışma grubu, yapılan veri çalışmaları veri araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri ile veri istatistiklerinden oluşmaktadır. Enneagram öğretisi uygulaması ile yaratıcı liderlik algısı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Ölçme çalışmalarında soru formları yardımıyla elde edilen veriler, SPSS istatistik programında analize tabi tutulmuş; elde edilen analiz sonuçları, bilimsel bir yöntemle irdelenerek kaleme alınmıştır.

Sonuç kısmında daha sonraki araştırmalara yön verecek bir değerlendirmeye yer verilmiştir. Çalışmadaki bulgular incelenerek, ilgili yayınlar ile kıyaslamalar yapılmış ve örgüt yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM GENEL ESASLAR

### 1.1.PROBLEM

Tarihin en hızlı dönüşümün gerçekleştiği dönemlerinden biri yaşanmaktadır. Her gün yeni bir buluşla, yeni bir teknolojiyle, robotik çalışmalarla, inovasyonla karşılaşmaktadır. Bu hızlı değişim ortamı, belirsizlikleri ve karışıklıkları da yanında getirmektedir. Örgütlerin hızlı değişim ortamında geleneksel yapılarından sıyrılmadan, içinde buldukları düşünce yapısını ve iş yapış şekillerini devam ettirmeleri durumlarında başarılı olmaları, hatta hayatta kalmaları zorlaşmaktadır. Bu sebeple örgütlerin yeni yaklaşımlar oluşturmaları ve bu yaklaşımlara uyum sağlamaları gerekmektedir.

Günümüzde bankalarda, telekomünikasyon şirketlerinde, e-ticaret ve teknoloji şirketlerinde, eğitim kurumlarında ve hatta tüm örgütlerde dönüşüm söz konusudur. Yeni ekonomide başarılı olmak için yeni işletme süreçlerinin, yeni işletmelerin, yeni sanayilerin ve yeni müşterilerin keşfedilmesi gerekmekte; eskilerin yeniden düzenlenmesi değil, 21.yüzyılda, şirketlerin bilgi teknolojisi aracılığıyla kendilerini dönüştürerek, yeniden düzenlemenin ötesine geçmeye ihtiyacı vardır.<sup>1</sup>

Bütün dönüşüm faaliyetlerinde karşılaşılan engelin, liderlerin düşünme ve davranış biçimlerinde dönüşüm sağlayamamalarının etkisi olduğu düşünülebilir. Örgütlerde yer alan liderlerin kendilerini yenilemeleri, dönüşüm sağlamada en önemli unsurdur.

Lider, çalışılan ortamı ve insanların gelişimini önemsemelidir. İşe olan ilgi ve bağlılığı artırmalıdır. Lider, yalnızca kendi düşüncülerinin uygulanmasını değil, ekibinin de yaratıcı düşüncülerinin daha iyi sonuçları olacaktır.<sup>2</sup>

Yaratıcı liderlik, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim süreci ile gerçekleştirilebilir.<sup>3</sup>

Bilgi ve dijital çağı yaşadığımız bu dönemde iyi lider; olayları doğru değerlendirerek şekil verebilen, bunun için gerekli donanıma sahip olan, stratejik tedbirler olarak

<sup>1</sup> Don Tapscott, **Dijital Ekonomi**, Çev. Ece Koç, Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.Yayınları, İstanbul, s.7.

<sup>2</sup> W. Edward Deming, **Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı - Japon Mucizesinin Mimarı**, İstanbul, 1994, s.193.

<sup>3</sup>Akın Marşap, **Yaratıcı liderlik**, Öncü Kitap, Ankara,1999,s.86.

çalışanlarına yön vererek, hem kendinin hem de çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi olmasında etkili olabilen kişilerdir denilebilir.

Daha önce yapılan çalışmalara dayanarak; günümüz şartları altında liderlerin kendilerini geliştiren, hızlı değişimin oluşturduğu karmaşanın farkında olan, inovasyon ve yaratıcılığa önem veren liderlere ihtiyaç olduğu ifade edilebilir<sup>4</sup>.

Liderlik becerileri öğretilir ve bundan dolayı bireyler etkili liderlik becerilerini geliştirebilirler.<sup>5</sup> Bu bağlamda Enneagram eğitiminin, kendini ve etrafındaki kişilerin mizaçlarını anlamaya yönelik eğitimlerin ve uygulamaların kişilerin yaratıcı liderlik özelliklerini geliştirmede ve böylece örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında, çalışanları dönüşüme uyum sağlamalarında önemli bir yere sahip olduğu düşünülebilir.

Yapılan literatür taramasında karşılaşılan en dikkat çekici konu yaratıcılık ve özellikleri konusunda yeterli çalışma yapılmış olmasına rağmen, yaratıcı liderlik konusunda yapılan çalışmanın az olması ve yaratıcı liderlikle Enneagram'ın ilişkisi açısından çok az çalışmaya rastlanmış olmasıdır. Bu taramada, Enneagram'ın yaratıcı liderliğe doğrudan etkisi ile ilgili çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu ise araştırmamızın disiplinler arası köprü olabileceğine dair umut aşılacaktır. Çalışmanın literatüre katkı sağlayabileceği düşüncesi, bu çalışmayı gerçekleştirme isteğini artırmıştır.

Bu bağlamda bu araştırmanın problemini, özellikle hızlı dijital dönüşüm yaşanan çağa yetişmek zorunda olan örgütlerin ihtiyacı olan dönüşüme ayak uydurabilme motorunu, yaratıcı liderlik ve bu liderliğin oluşmasına katkı sağlayacak Enneagram biliminin katkılarının olup olmadığı sorusu, oluşturmaktadır.

### 1.1.1. ALT PROBLEMLER

- Eğitim yöneticilerinin yaratıcı liderlik düzeyleri nasıldır?
- Yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- Yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeyleri öğrenim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

<sup>4</sup> Akın Marşap, **Yaratıcı liderlik**, Öncü Kitap, Ankara,1999,s.2; aktaran,Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.ŞTİ., İstanbul, 2015, s.37.

<sup>5</sup> R J. Sternberg , WICS: A Model of Organizational Leadership , **Center forPublic Leadership**, 2005-01-06 <http://hdl.handle.net/1721.1/55937>, Sternberg R J. (2005b)WICS: A Model of PositiveEducationalLeadershipComprising Wisdom, Intelligence,andCreativitySynthesized [Electronic version] EducationalPsychologyReview, 17,(3), s.193. ,(Erişim tarihi:24.01.2019)



- Yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeyleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- Enneagram öğretisi uygulamasından sonra yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeyleri nasıldır?
- Enneagram öğretisi uygulamasından sonra, yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- Enneagram öğretisi uygulamasından sonra, yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeyleri öğrenim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
- Enneagram öğretisi uygulamasından sonra, yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeyleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- Yönetici görüşlerine göre, Enneagram öğretisi uygulamalarının etki düzeyi nasıldır?
- Enneagram öğretisi uygulamasından sonra, yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeylerinde farklılık oluşmuş mudur?

## 1.2. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, yaratıcı liderliğin oluşumunda, Enneagram öğretisinin etkisinin araştırılmasıdır. Yönetişim gerektiren hızlı dönüşüm çağında, yaratıcı liderlik anlayışı ve Enneagram öğretisinin oluşturduğu kişisel farkındalıkların, liderliği nasıl etkileyeceğinin tespitidir.

Araştırmada, bireylerin davranışlarının kaynağının anlaşılması, bireysel farklılıkların nedeninin mizaçlar üzerinden anlaşılması ve bu bilgiden yararlanma olasılığı üzerinde durulmaktadır. Ayrıca çalışma, bireylerin pozitif ya da negatif davranışlarının sebebi olan “mizaçları” anlaşılabilir olarak, çevresel değişimlere karşılık uygun kişisel tepkiler verecek lider adayları bulabilme olasılığını araştırma amacı da taşımaktadır.

## 1.3. ÖNEM

Çalışmadan elde edilen bulguların;

- Yaratıcı liderlik kavramının önemini pekiştireceği.
- Kurumların lider ve çalışan eğitiminde yeni yaklaşımlar oluşturmaya katkı sağlayacağı.
- Örgütlerin hızlı değişim ve dönüşüm yaşadığı bu dönemde çağa ayak uydurmalarına katkı sağlayacağı.
- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin desteklenmesine katkı sağlayacağı,

- Yöneticilerin yaratıcı liderlik ve Enneagram bilgi düzeyindeki artışın ve öneminin kavranması sonucu, liderlerin kurumlarında bulunan öğretmenlere yaklaşımındaki pozitif değişimlerin, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını etkileyeceği.
- Enneagram biliminin her alanda kullanılarak iletişim, yönetim, liderlik becerilerine sağlayacağı katkının ölçülmesi gereğini karşılayacağı.
- Kurum çalışanlarının kendini ve etrafını keşfetmesini sağlayacak, Enneagram konusunda teorik ve pratik eğitim programları hazırlamasına katkı sağlayacağı.
- Gandhi'nin "Biz dünyada görmek istediğimiz değişimin kendisi olmalıyız. " sözünü sınavacağı.
- Yeni araştırmalara konu ile ilgili kaynak oluşturacağı ve destek vereceği düşünülmektedir.

#### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın zaman, maddi kaynaklar ve yönetsel kısıtlıklardan kaynaklanan eksiklikleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Araştırmanın örnekleminin Afyonkarahisar'da bulunan kamu eğitim sistemindeki yöneticiler ile sınırlı olması,
- Araştırmada ve veri toplamada kullanılan Enneagram testinin yıllar içinde tekrar analiz edilmesi gerekirken, şahsen yapılmasına zamanın elvermemesi,
- Enneagram testinin, internette bulunan testlerden yapılması halinde, yanlış verilerle karşılaşılabilmesi,
- Enneagram testinin, internet ortamında yapılması sonucunda, kaynaklardan incelenerek doğruluğunun tespitinin yapılması gerekliliği,
- Araştırmada veri toplama için kullanılan Kişisel Bilgi Formu ve Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin benzer ölçeklerle karşılaştırılmadan kullanılması,
- Araştırmada verilerin toplanmasının sadece 2018-2019 Eğitim Öğretim yılı içinde olması,
- Sorular içerisinde yer alan kişisel eksiklikleri işaret eden ölçek değişkenleri kendine hizmet eden yanlılık nedeniyle doğru cevaplanmamış olabileceği,
- Hiyerarşik kademeler içerisinde gücü elinde bulunduran yöneticilerin eleştirilmesi ile ilgili sorularda algısal yanlılık olabileceği,
- Ekonomik (maddi) kısıtlar nedeniyle aynı ölçümün kıyaslanacağı başka bir örneklem kullanılmamıştır. Çalışma sadece kamu yöneticileri kapsamında

sivil yöneticilerle mukayese edilmeden gerçekleştirilerek mukayese sonraki çalışmalara bırakılmıştır.

- Yöntem açısından kriz zamanında kullanım alanı artan yaratıcılığın etkilerinin daha iyi anlaşılabilir olmasına karşın zaman kısıtlaması nedeniyle zaman serisi analizinin de sonraki çalışmalara bırakılması araştırmanın sınırlılıklarıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI

### 2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı?

Tarih öncesi çağlardan itibaren kişilerin bir araya gelmesi, örgütlenmesi sonucunda liderlik kendiliğinden ortaya çıkan bir durum ve yaşamın bir parçası olmuştur. Geçmişten günümüze önemini kaybetmeyen liderlik kavramı, özellikle Endüstri 4.0, Toplum 5.0, ROS (Robot Operating System) teknoloji çağında daha önemli hale gelmiştir. Hızlı değişim süreci geçiren dünyada toplumların, kurumların, firmaların çağın gerisinde kalmadan gelişim ve değişim sürecine uyum sağlamaları ve çağdaş medeniyet seviyesine ulaşabilmelerinde liderlerin rolünün büyük olduğu söylenebilir.

Lider zamana ve ihtiyaca göre birçok şekilde tanımlanmıştır. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler ve bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır.<sup>6</sup> Öyle ki, sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur.<sup>7</sup> Günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım geliştirilememiştir.<sup>8</sup>

Liderlik, insanlık tarihinin başından beri var olmasına karşın, liderlik kelimesi ilk defa 1300 yılında İngilizcede kullanılmıştır. Liderlik "yol gösteren" anlamına gelen "leden" kelimesinden gelmektedir.<sup>9</sup>

On sekizinci yüzyıldan itibaren ise sanayi inkılabının oluşumu ve ardından sanayi toplumu, yaşamımızı etkisi altına alarak hızlı bir dönüşüm sağlamıştır. Dönüşüm ile beraber sosyo-kültürel, ekonomik ve siyasi alanlarda oluşan değişimler ile beraber, yönetim ve liderlik teknikleri değişmiştir. Tarih öncesi dönemlerde kas gücüne, yasalara dayanan liderlik anlayışı; zaman içinde sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik değişikliklerin örgütlerin yapısını da etkilemesiyle beraber, liderlik farklı anlamlara gelecek şekilde değişmiştir. Örgütlerde meydana gelen değişimler ile beraber liderliğin de birçok tanımı ortaya çıkmıştır.

<sup>6</sup>Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.286.

<sup>7</sup>Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.3.

<sup>8</sup>Bernard M.Bass, *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, 3.Edition, TheFreePress, New York, 1990, s.18.

<sup>9</sup>Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.ŞTİ., İstanbul, 2015, s.34.

Lider, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için belli bir durum, zaman ve koşullar altında insanları teşvik eden, onlara deneyimlerini aktaran ve örgüt üyelerinin yönetimden memnun kalmalarını sağlayan kişi sayılırken; liderlik ise örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesinde grupsal aktiviteleri etkileme sürecidir.<sup>10</sup>

Liderlik, grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir.<sup>11</sup>

Liderlik, ortak hedefte insanları birleştirerek, beraber çalışmasını sağlama, ikna edebilme sanatı şeklinde belirtilmiştir. Belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.<sup>12</sup>

Tanımların birçoğu, etkin liderlerin “ben değil, biz” diyenlerin olduğunu işaret etmektedir. Liderlerin ekibi kendi etrafında toplama yeteneği olan, güven veren, sorumluluk sahibi kişiler olduğu düşünülmektedir.

Liderlik terimi birçok alanda kullanılmaktadır. Liderlik araştırmalarının Türkiye’de yayınlanan bilimsel dergilerde yer alan ve araştırmaya dâhil edilen liderlik çalışmalarının alanlara göre dağılımı; Eğitimde % 52, İşletme % 30-35, Sağlık % 3-4, Politika % 2, İletişim % 2, Savunma Sanayiinde % 2, Genel % 9-11 dir.<sup>13</sup> Araştırmaya göre, liderliğin en çok eğitim alanında (f=61) çalışıldığı görülmektedir. Liderlik alanında en çok çalışılan eğitim sektörünü, sırası ile işletme, sağlık, politika, iletişim ve savunma sanayi alanlarında görüyoruz. Araştırmamızın eğitim alanında yapılmasının nedeni liderlik çalışmalarının çoğunun da eğitim alanında yapılmış olmasıdır. Örneğin araştırmamızda biz politik liderliği temel alarak Enneagram çalışsaydık hata yapmış olacaktık. Çünkü daha önceki çalışmalar sadece % 2 yoğunlukla politikaya ilgi göstermişlerdir. Enneagramı etkisel geçerlilik açısından test etmiş olamayacaktık. Araştırma kısıtlarında da değindiğimiz gibi kıyas grubunu işletme yöneticilerinde kurmak sonraki çalışmalara bırakılmıştır. Eğer ürettiğimiz sonuçlar işletme yöneticilerin yer aldığı bir örnekleme test edilirse genele yansıtılması daha anlamlı olacaktır.

<sup>10</sup>Werner Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul,1993, s.17.

<sup>11</sup> Salih Güney, Friedler’in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”, **Atatürk Araştırma Dergisi**, Cilt:8, Sayı:23, Mart,1992,s.310.

<sup>12</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010,s.569.

<sup>13</sup> Metin Özkan, **Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi** Examining Leadership Articles: Which Characteristics and How Leadership Comprises? Gaziantep University Journal of Social Sciences (<http://jss.gantep.edu.tr>) 2016 15(2):615-639 ISSN: 2149-5459 s.621(Erişim tarihi:03.01.2019)

## 2.2. Liderliğin Aynı Anlamalarda Kullanılan Kavramlardan Farkı

Lider kavramın Türk Dil Kurumunda karşılığı “Önder, Şef” kelimelerinde bulunmaktadır. Genel bir kavram olarak ele alındığında lider, bir grubun hedef oluşturma, bu hedeflere ulaşma ve ilerleme kaydetmedeki faaliyetlerini etkileyen kişidir<sup>14</sup>.

Lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçların gerçekleşmesinde gruba en fazla katkıda bulunan ve yön verebilen kişidir<sup>15</sup>.

Bir başka tanıma göre lider, verdiği emrin durum ve koşullarının gereğini ve bunların bir parçası olduğunu, astlarına gösteren kişi olarak tanımlanmıştır.<sup>16</sup>

Yapılan literatür taraması, liderlikle aynı anlamda en çok kullanılan kavramın yöneticilik olduğunu ortaya koymaktadır.

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Diğer bir deyişle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak bu kavramlar, uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici, beşerî kaynaklar kadar, maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir.<sup>17</sup>

Yönetici, emrine verilmiş olan maddi ve beşerî üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumlusu olduğu organizasyon hakkında kararlar verip uygulatabilen kimsedir.<sup>18</sup> Günümüz iş dünyasının karmaşıklığında liderlik yöneticilikten farklı olarak ön plana çıkmaktadır. Yönetici çoğunlukla başkaları tarafından görev başına getirilir. Oysa lider, ait olduğu kesimin içinden çıkarak, o kesimin davranışlarına etki etmektedir denilebilir.

<sup>14</sup> Blair J. Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979, s.5.

<sup>15</sup> Frank B. Miller, *Sanayide Beşeri Münasebetler*, Çev. S. Yalçın, T.Dereli, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1966, s.115.

<sup>16</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, C: 1,2.Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979, s.268.

<sup>17</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul, 1993 s.6.

<sup>18</sup> Galip Karakaya, *Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.14(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Lider gelişirken kötü deneyimlerle yüzleşirken, yönetici çarpıtır ve durumu inkâr eder.<sup>19</sup>

Hiç kimse, lider olarak kendini tayin edemeyeceği gibi, yönetim de atama yapamaz. Lider sanını hak eden kişi, diğer ekip üyeleri ile başarılı ilişkiler geliştiren ve sonucunda lider sanı alan kişidir.<sup>20</sup>

Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman aynı anlamlarda kullanılsa da, aslında birbirlerinden oldukça farklı iki kavramdır. Lider ile yönetici kavramları arasındaki farklara bakıldığında; Yönetim, bir sistemi idare etmek için belirlenmiş kurallar setidir; yönetici bu sistemleri yönetmekle sorumlu, yetki sahibi kişi veya kişilerdir, denilebilir. Kısaca yönetici, var olan sistemi yöneten ve bunu elinde bulundurduğu yetkilere dayalı olarak yapan kişiler, liderler ise elinde yetki bulundurmadan da amaçları doğrultusunda peşinden insanları sürükleyebilen kişi veya kişilerdir, denilebilir.

### 2.3. Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci

Mevlana'nın "Şimdi yeni şeyler söylemek lazım" özdeyişi; değişimin, gelişimin ve ona uyum sağlayabilmenin anahtarıdır.

Değişim kaçınılmazdır. Dolayısıyla zaman geçtikçe değişen her şey gibi, liderliğe bakış açılarında da değişimler görülmektedir.

Zamanın özelliklerine ve toplumun ihtiyaçlarına göre liderliğin hem tanımı, hem de potansiyel nitelikleri farklılık göstermektedir.

Lider; strateji, idare, sevk ve lojistik gibi bir takım kavramlar, askerî literatürden yönetim bilimi literatürüne geçmiş terimlerdir. Norveç İlimler Akademisinin yapmış olduğu bir çalışmaya göre, Milattan Önce 3600 yılından bu güne değin sadece 292 yıl barış içinde geçmiş; diğer yıllarda savaşlar, ölümler, maddi kayıplar, gerileme dönemleri gibi süreçler yaşanmıştır. İstatistiksel verilere bakıldığında ise, her bir yıllık barış periyoduna karşılık 13 yıllık bir savaş dönemi bilançosu ile karşılaşmaktadır.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Mehmet Onur Balkan, Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2004, s.101. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>20</sup> D. Cox ve J. Hoover, **Kızırgan Ortamda Liderlik**, Çev. Mahmut Tuna, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2003, s.7.

<sup>21</sup> Sadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009, s.231.

Liderlik kavramı sadece yönetim ve askeri kavramları içermeyip, liderliğe olan bakış açısında dünyadaki değişim ve gelişim süreçlerinin etkin olduğu kavramlara dönüşmüştür. Günümüz modern kurumlarının, liderlik anlayışında geleneksel liderlik anlayışından uzaklaşarak, yönetimde çağa ayak uyduran bir idareci profilini dikkate aldıkları görülmektedir. Örgütlerin, idarecilerde işgücü kapasitesinden en üst düzeyde yararlanma, çalışmalarında etkin olma, kalite standartlarında dünya standardını yakalama, verimlilik, hız kazanma gibi özellikleri aradığı söylenebilir.

Liderlik kavramının tarih öncesi çağlardan günümüze kadar var olan ve gelecekte de vasıfları değişse bile var olmaya devam edecek bir kavram olduğu düşünülebilir.

Tarih öncesi çağlarda, insanlar su kenarlarına inmeye başladıklarında, bir kişi yol gösterici olarak görülmüş, bu kişiler diğer kişileri yöneterek ve hedeflere götürerek doğal olarak kendiliğinden lider olmuşlardır. İlk olarak liderliğin bu şekilde oluşumu ve ardından zamanın ihtiyaçlarına göre şekil değiştirdiği söylenebilir.

Her insanın kişisel özellikleri farklı farklıdır. İşte bu nedenle insanlar, istek ve ihtiyaçlarının gerçekleşebilmesi için sosyal topluluklara, gruplara ihtiyaç duyabilmektedir. Liderde amaçlara yönlendirme, harekete geçirmeyi sağlayacak ayrı ayrı beceriler bulunmalıdır. Bu özelliklere sahip olanların her ortamda liderlik vasfını ortaya koyabileceği söylenebilir. Her ortamda liderlik vasfı ortaya konulması ile her ortamda liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar olabilmektedir. Örneğin; öğretmenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile büyük bir şirkette çalışan bir gruba liderlik yapmak arasında büyük farklılıklar olabilmektedir. Yine ortaçağda yaşayan bir lider ile günümüzde yaşayan bir liderin vasıflarının aynı olması beklenemez. Ancak her iki durumda ve zamanda da liderlere güç veren ortak özelliklerin bulunması gerekir. Bu özellikler, doğuştan gelen özellikler olabileceği gibi, eğitim ile kazanılabilir özellikler de olabilir. Etik olma, vizyon sahibi olma, ekip çalışması, iletişim becerisi gibi yetiler eğitim ile kazanılabilirken; risk alabilme, analitik düşünme becerisi gibi mizaç özelliklerin liderlere güç katan, doğuştan gelen özellikler olduğu söylenebilir<sup>22</sup>.

Liderlik, güzellik gibi tabiri güç, fakat gördüğünüzde tanıyabileceğiniz bir şeydir.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Saruhan ve Yıldız, **a.g.e.**, s.174.

<sup>23</sup> Nuri Baloğlu, Engin Karadağ, Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 15, Sayı 58, Yeditepe Üniversitesi, 2009, s.168.



Liderlik, genel anlamda insanları belirli amaçlara yöneltme ve ikna yeteneğidir.<sup>24</sup>

21. Yüzyılda kurumları avantajlı duruma getirecek olan birincil kaynaklar yaratıcılık, yenilik ve liderlik özellikleridir.<sup>25</sup>

Dünyanın başka ülkelerinde Endüstri 4.0, Toplum 5.0'ın yaşandığı, Türkiye'nin de değişimi yakalamak için takip ettiği bu dönemde yaratıcılık, belirleyici bir unsurdur. Değişim sürecinin sorumluluğunu taşımak ve bu sorumluluğu başarılı bir şekilde almak için "liderlik" olgusuna yüklenen vasıfların değişecek olması, bir diğer unsurdur, diyebiliriz.

Değişim ve gelişimin artan hızı, örgütlerde oluşabilecek sorun çözme işlemini hem yaratıcı, hem kısa zaman içinde, hem de başarıyla çözme gereğini zorunlu bir hale getirmektedir. Çünkü bugün için geciken ve biriken sorunlar, gelecekte çözüm ya da istenilen sonuçlar alma açısından giderek içinden çıkılmaz bir yeni sorunlar yumağına hızla dönüşebilmektedir.<sup>26</sup>

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, liderliğin zamanın ihtiyacına göre farklı vasıfları içerdiğini göstermiştir. Bu durumda liderin gücünün, içinde bulunduğu şartların ve bulunduğu sosyal grubun özelliklerine göre değişebileceği söylenebilir.

## **2.4. Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar**

Liderlik ve liderlik yaklaşımları yönetimin en temel konularından biridir. Sosyal grupların bulunduğu her yerde liderlik kavramı öne çıkmaktadır. Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda birçok liderlik modeli ortaya atılmıştır. Bu kısımda liderlik kuramları açıklanmaya çalışılmıştır.

### **2.4.1. Evrensel Liderlik Kuramları**

#### **2.4.1.1. Özellikler Kuramı**

Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Özellikler Kuramı'nın ortalama yüz yıllık bir tarihi vardır. Liderlik alanında yapılan ilk çalışmalar Birinci Dünya Savaşı dönemlerine rastlamaktadır.

<sup>24</sup>Çağatay Ünüsan, Günümüz işletmelerinde lider ve güç kavramının pazarlama dağıtım kanalı yönetimi açısından önemi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,13(1-2), 1997,s.82.

<sup>25</sup>Emmanuel Agbor, CreativityandInnovation: TheLeadership Dynamics, *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39.

<sup>26</sup> Akın Marşap, *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Kitap, Ankara,1999, s.61.

Birinci Dünya Savaşı döneminde, askere olan ihtiyaç sonucunda, ABD ordusu bir grup psikoloğu seçim sürecinde görevlendirmiştir. “Alfa Zekâ Testi” başta olmak üzere birçok test ve ölçüm teknikleri oluşturulmak suretiyle işe alım süreçleri tasarlanmış ve bu doğrultuda seçim kararları verilmiştir. Bu çalışmayı örnek alan birçok kuruluş da benzer teknikler kullanarak Özellikler Yaklaşımı'nın bilimsel çatisını oluşturarak araştırmaya katkı sağlamışlardır.<sup>27</sup>

Bu kuramın ortaya çıkışında büyük katkı sağlayan Büyük Adamlar Yaklaşımı savunucularının ortaya koyduğu Özellikler Yaklaşımı; Gandhi, Napolyon gibi büyük liderlerin ortaya çıkış serüvenlerinde, bu liderlerin sahip oldukları kişisel nitelikleri araştırma konusu haline getirmişlerdir.<sup>28</sup>

Yapılan ilk çalışmalara bakıldığında, daha çok liderin kişisel özellikleri üzerinde durulduğu görülmüştür.

“Özellikler Yaklaşımı”, liderlikle ilgili geliştirilen ilk teori sayılıp; liderin sahip olduğu fiziksel, sosyal ve kişisel özellikler yaklaşımının odak noktasını oluşturmaktadır.<sup>29</sup>

Liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğinin en önemli faktörü olarak kabul edilmektedir.<sup>30</sup> Özellikler kuramında liderlerin kişisel özellikleri ile ön plana çıktığı varsayılmıştır.

“Özellikler Yaklaşımı”na göre, liderin taşıması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>31</sup>

- Üstün fizikî özelliklere sahip bulunma.
- Bilgi ve onu kullanma zekâ ve yeteneği olma.
- Yaratıcı ve dürüst bir kişiliğin olması.
- İş başarıma ve sorumluluk alma güdüsüne sahip olma.
- Sosyal ve katılımcı bir ruha sahip olma.

Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalarda, liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>32</sup>

<sup>27</sup> Cengiz Demir vd., “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2011, s.132.

<sup>28</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Miad Yayınları, İstanbul, 2007, s.493.

<sup>29</sup> Tamer Bolat vd., **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınları, Ankara 2008, s.172.

<sup>30</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar, Beta 11. Basım, İstanbul, 2007, s.448.

<sup>31</sup> Yukl A.Gary, **Leadership in Organizations**, New Jersey: Prentice Hall, 1991, s.183.

<sup>32</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitabevi, İstanbul, 2008, s. 206.

- Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık-güzellik, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.
- Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.
- Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.
- Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Açıklamalardan da görüldüğü üzere özellikler teorisinde, liderlik için esas alınan ve kişileri lider yapan özelliklerin fiziksel, düşünsel, duygusal ya da sosyal özellikleri olduğu söylenebilir. Ancak zamanla, liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen özellik teorisi eleştirilere konu olmuştur. Liderlerde bulunan özelliklerin çalışanlarda da görülmesi ve bazen çalışanlarda olan ama liderlerde olmayan özelliklerle karşılaştırılması, özellikler teorisine olan bakış açısını değiştirmiştir. Liderlerin tutum ve davranışları değerlendirilmeye başlandığında özellikler teorisinden, davranışların esas alındığı davranışsal liderlik modeli ortaya atılmıştır.

#### 2.4.1.2. Davranışlar Kuramı

Düşünceler, bireysel güdüler ve tutumlar her zaman açık (görünebilir) değilken; bir liderin davranışı doğrudan görünürdür. Bazı liderler zamanının büyük bölümünü görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırırlar. Diğerleri ise saygı göstermeye, insanları kabul edilmiş hissettirmeye ve onların iyiliğinin önemli olduğunun farkına vardırmaya konsantre olurlar. Bazı liderler otokratik olarak gücü ele alırken, bazıları ise gücü astları ile paylaşmaya çalışır.<sup>33</sup>

Kişisel özelliklerin farklı farklı olmasından dolayı bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar gösterdiğinin ortaya konmasıyla, özellikler yaklaşımının yetersiz olduğu düşünülmüştür.

Bunun üzerine 1940'tan 1960'ların sonuna kadar liderlerin davranışları noktasında araştırmalar yapılmıştır. Davranışsal liderlik teorilerinden de öne çıkan liderlik teorileri ise;

- Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması,
- Michigan Üniversitesi liderlik çalışması,
- Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi,

<sup>33</sup> Phillip L. Hunsaker, Curtis W. Cook, **Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada, 1987, p.305.

- McGregor'un, X ve Y Teorisidir. <sup>34</sup>

#### **2.4.1.2. 1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması,**

1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi çalışmalarının amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Çalışmanın başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş ve daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak, lider davranışlarını açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlayan iki temel boyut ortaya çıkarılmıştır. Bunlar, kişiyi dikkate alma (insan ilişkilerine dönüklük) ve görevi (iş) dikkate alma kullanmadır.<sup>35</sup>

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasına göre, liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği düşünülür. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır.

İlişkiye yönelik davranış gösteren lider, çalışanlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek, onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenerek arkadaşça yaklaşımda bulunur. Kişilerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir.

Yapıya yönelik lider ise, çalışanları amaçları doğrultusunda yönlterek onların rol yapılarını belirler. Lider, grup çalışmalarını planlama, uygulama, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir.

#### **2.4.1.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması,**

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmasında, iş ve birey odaklı davranış belirlenmiştir.

Çeşitli örgütlerdeki gruplarda düşük üretimde bulunanlarla, yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetimciler incelenmiştir. Bu şekilde etkin bir liderin, diğerinden farkını tanımlayarak analizi yapılmıştır. Buna göre, liderlik davranışı işe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki şekilde belirlenmiştir.<sup>36</sup>

İşe yönelik liderin, çalışanların belirlenen ilkelere göre çalışıp çalışmadığını kontrol eden, mevkiye dayanan davranışları sergilediği söylenebilir.

Kişiyeye yönelik liderin, çalışanların memnuniyetini artıracak, çalışma şartlarının artırılmasına çalışan ve kişisel gelişime önem veren davranış sergilediği söylenebilir.

<sup>34</sup>Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2015,s.667.

<sup>35</sup> Tamer Bolat vd., *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınları, Ankara, 2008, s. 174.

<sup>36</sup>Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2010, s. 312.

#### 2.4.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi,

Davranışsal liderlik teorilerinden Blake ve Mouton'da genel olarak iki konu ön plana çıkmaktadır. Liderin üretime yönelik veya kişiler arası ilişkilere yönelik olmasıdır.

#### 2.4.1.2.4. McGregor'un, X ve Y Teorisi,

Bireylerin edilgen ve pasif oldukları varsayımına dayanan X ve bireylerin sorumluluk aldığı, motive olduğu, kişisel gelişime önem verdiği varsayımına dayanan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür.

Genellikle Neo-Klasik yönetim teorilerinin açıklanmasında kullanılan bu teoriler, liderlerin davranışlarını açıklamada kullanılır. Bu konuda insan davranışlarının Mc Gregor'un X kuramında, insanları ve insanlar arasındaki ilişkileri göz ardı eden, klasik yönetim anlayışı anlatılmaktadır. İşin aşırı derecede bölümlenmesi ve uzmanlaşma, işte monotonluğu getirdiği için bireylerin yaratıcı gücü ve girişim arzusu da ortadan kalkmaktadır<sup>37</sup>.

#### 2.4.1.3. Durumsallık Kuramı

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından sonraki süreçte, özellikle 1960-1980 yılları arasında ise, liderliğin durumsal gerekler ve lider davranışları ile ilişkilendirilen görüşler üzerinde durulmuştur<sup>38</sup>.

Durumsallık bakış açısı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünülebilen bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir. Yani, lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesidir<sup>39</sup>.

Durumsallık Yaklaşımı'nı savunan görüş, lider etkinliğinin belirleyicisi olarak dört faktörü öngörür. Bu faktörler şunlardır:<sup>40</sup>

- Ulaşılmak istenilen amacın niteliği
- Takipçilerin kabiliyet ve hedefleri
- Liderliğin ortaya çıktığı örgütün özellikleri
- Lider ve takipçilerin tecrübeleri ve yaratılış özellikleri

Durumsallık yaklaşımda, liderin özellik ve davranışlarının yanı sıra durumsal unsurlar da dikkate alınır. Durumsal unsurlar ise kurumun yapısı, kurumun sahip

<sup>37</sup> Akif Tabak, *Lider ve Takipçileri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd., 2005.s.13.

<sup>38</sup> Ferit Ölçer ve Adnan Özyılmaz, *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.128.

<sup>39</sup> Atılhan Naktiyok, "E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 2006, s.23.

<sup>40</sup> Ramazan Öğretici, "Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2006, s.32. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

olduğu materyaller; çalışanların ilgi ve yetenekleri, iletişim becerileri, etkileşimde bulunulan unsurlar gibi birçok değişken de liderlikte etkindir denilebilir.

#### **2.4.1.4. Yeni Liderlik Kuramları**

1980-1990 yılları arasında liderin, yetkilendirici-katılımcı ve karizmatik özelliklere sahip olması özelliğini ifade eden “vizyoner liderlik” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 1990 yılından sonra ise etik, ilke ve değer merkezli, yaratıcı, değişim, risk ve kriz, çatışma yöneticisi yaklaşımları çerçevesinde yeni bir liderlik vizyonunun geliştiği görülmektedir.<sup>41</sup>

Küresel rekabetin getirmiş olduğu gelişim ve değişimler, liderlik konusunda da kendini göstermektedir.

Postmodern kuramlar olarak da adlandırabileceğimiz kuramlar;

##### **2.4.1.4.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma kavramı gündelik kullanımda çekiciliği ifade etmektedir. Liderlik karizmasından bahsedildiğinde ise, takipçileri üzerinde derin etkiler yaratan, onları sorgusuz sualsiz amaçlar doğrultusunda sürükleyen; verdiği ilham sayesinde coşku, heyecan, enerji ve motivasyon yaratan özelliktir.<sup>42</sup> Liderlik karizması, lidere üstün özellikler yüklenmiş olan liderlik stildir.

##### **2.4.1.4.2. Etkileşimci Liderlik Kuramı**

Etkileşimci Liderlik Kuramı, 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Bu kurama göre, katılımcıların, bir alış-veriş süreci içerisinde faaliyetler gerçekleştirmesidir. Kısaca liderin amaç ve hedeflere ulaşması, takipçilerin de bu amaca hizmeti karşılığında ödüllendirilmesi olarak düşünülebilir. Etkileşimci liderlik için söz konusu olan düşünce, liderin örgütsel amaçlara ulaşılması yolunda müspet değişimi sağlaması ile beklentilerin ötesine geçmesini içeren dönüştürücü bir süreç olarak izah edilmeye başlanmıştır.<sup>43</sup>

##### **2.4.1.4.3. Vizyoner Liderlik Kuramı**

Vizyon liderlik kavramının ilk kullanımı 1900’lü yıllara denk gelmektedir. Vizyon kavramını en genel anlamda “İnsan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler plan ve

<sup>41</sup> İbrahim Sezgül, *Liderlik ve etik: geleneksel, modern ve post modern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme*, *Toplum Bilimleri Dergisi*, Haziran 2010, 4 (7),s 239.

<sup>42</sup> Demir vd., a.g.e., s.135.

<sup>43</sup> Recep Bozlağan, *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss.44-45.

programlar bütününün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması.” olarak tanımlamak mümkündür.<sup>44</sup>

#### **2.4.1.4.4. Dönüştürücü Liderlik Kuramı**

Dönüştürücü liderlik kuramına göre lider, takipçilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için Maslow’un 1954 yılında ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin mantığını benimseyerek, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayıp daha üst seviyeye getirmenin önemini vurgulamaktadır.<sup>45</sup>

Bass’ın tanımına göre; liderlerin takipçilerinin ilgi alanları ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, grubun üst seviyede moral ve motivasyonlarını artırarak onların grup amaçlarını anlama ve bağlılık göstermelerini sağlama sürecidir.<sup>46</sup>

Yapılan literatür taramalarının ışığında, bu kuramda hedeflere ulaşmada, köklü değişimleri esas alan ve bu yolda çalışanlarını güdüleyen, motivasyonlarını artıran, çalışanlara kişisel gelişim imkanı sağlayan, vizyon sahibi, yenilikçi bakış açısına sahip liderlerdir denilebilir.

### **2.5.Günümüzde Gündeme Getirilen Liderlik Modelleri**

Liderlik alanında birçok çalışma yapılmasına rağmen, dünyadaki değişimler liderlik kavramları konusunda da yeni ve güncel yaklaşımları beraberinde getirmektedir.

Değişen dünyaya uyumlu olacağı düşünülen birçok model geliştirilmiştir.

#### **2.5.1. Kültürel Açıdan İleri Sürülen Liderlik Modelleri:**

Farklı kültürlerde liderlik tarzlarını inceleyen araştırmalar, liderlik ile kültür arasında bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların hemen hepsinin Kuzey Amerika kökenli olduğuna dikkat edilecek olursa, değişik kültürlerdeki çalışmalar sonucu erişilen bulgular da ülkeden ülkeye farklılık göstereceği, bunun da nedeninin lider

<sup>44</sup> Yasemin Tekin, “Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi S.B.E.,Antalya, 2007, s.31. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>45</sup> John Nicholls, “The Paradox of Managerial Leadership”, **Journal of General Management**, Volume:18, Issue:4,1994, p.9, Roger J. Givens, “Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes”,**Emerging Leadership Journeys**, Volume:1, Issue:1, 2008, p.5.

<sup>46</sup> Renkat V. Krishnan, “Transformational Leadership and Voule System Congruence”, **İnternational Journal of Volue-Based Management**, Kluwer Academic Publishers, Volume:15, Issue:1, 2002, p.20.

davranışlarının ve takipçilerin lider algılarının ülke kültürleri bakımından farklılık göstereceği görülmektedir.<sup>47</sup>

Kültürel açıdan ileri sürülen liderlik yaklaşımları:

- Kültürel Liderlik Modeli,
- Paternalist Liderlik Modeli,
- Ruhsal Liderlik Modeli,
- Hizmetkâr Liderlik Modeli,
- Ahlaki Liderlik Modeli
- Sorumlu Liderlik Modeli
- Otantik Liderlik Modeli
- Örtük Liderlik Modeli başlıklarında toplanabilir.

### **2.5.2.Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri**

Bilgi toplumu olarak nitelendirdiğimiz günümüz dünyasının bilgi ve bilgiye dayalı teknolojiye verdiği önem her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla bilgi toplumunun gereği olarak küreselleşen dünyada, kitlesel bilgi üretimi ve bununla gelen değişime uyum sağlayabilme zorunluluğu oluşmaktadır. Hem toplum, hem de kurumların işleyişinde bu zorunluluğu yerine getirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Değişen toplum ihtiyacına adapte olan lider yapısı ile geleneksel usulleri benimseyen lider yapısı arasında farklı boyutların öne çıkışı, bilgi toplumunun gereklerine uygun lider modellerini yaratmaktadır.<sup>48</sup>

Bu bağlamda, bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek liderlik modelleri ise;

- Entelektüel Liderlik Modeli
- Süper Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Modeli
- Toplam Kalite Liderliği Modeli
- Öğrenen Liderlik Modeli
- Yaratıcı Liderlik Modeli olduğu düşünülmektedir.

### **2.6. Yaratıcılık ve Yaratıcı Liderlik**

Bilgi toplumu olabilmek için toplumun üyeleri, yaratıcı düşünme becerilerine sahip olmalıdır. Yaratıcılık, yeni bir sonuca götürür. Bu sebeple yaratıcılık, önce kişide başlar ve sonra kurumların çalışanlarına uygun ortamlar hazırlaması ve desteklemesiyle kurumsal yaratıcılığa dönüşür.

<sup>47</sup> Cem Harun Meydan, Mustafa Polat, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:65, Sayı:4, 2011, s.131.

<sup>48</sup> Hasan Gül, Kübra Şahin, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:25, 2011, s.239.



Yaratıcılık kavramı, tanımlanması en güç kavramlardan biri olarak görülmektedir. Birçok araştırmacı, yaratıcılık kavramını tanımlamışsa da ortak bir tanımla bulunmamaktadır. Değişik yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmış olan yaratıcılık, farklı nitelikte birçok araştırmaya da esin kaynağı olmuştur.<sup>49</sup>

Kişiler, yaratıcılık yönünden farklı farklı yeteneklere sahip olabilirler. Yaratıcı güç ve yeteneğe sahip olan kişiler, değişik ve özgün fikirler ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla bu kişiler, daha özgür düşünce ve esnek davranışlara sahip olabilmektedirler. Yaratıcı düşünme, bir kişinin hayal gücüne dayalı olarak kafasında canlandırma, varsayımlar oluşturma şeklinde yeni görüşler veya yeni sonuçlar ortaya koyabilmesidir. Yaratıcılık; düşünebilme, kavramlar ve olaylar arasında ilişkiler kurma, bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarma yetisi olarak, insanı diğer canlı varlıklardan ayrılan en önemli özelliğidir.<sup>50</sup>

Yaratıcılık zamanla öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Böylelikle bireyler, günlük yaşantılarını değiştirip yenilikler yaparak zenginleştirebilirler.<sup>51</sup>

Yaratıcılık kavramı ile ilgili çalışmaların başlaması 1960'lı yıllara denk gelmektedir. Yaratıcılık, sadece sanatsal süreçlerde değil, hayatın tüm duygusal ve zihinsel faaliyetlerde ve her türlü çalışmada bulunmaktadır. İnsanoğlunun günümüze kadar yaptığı her icatta bir yaratıcılık söz konusudur. Yaratıcılık, yaşamın her alanında vardır. İnsan tarafından tamamlanmış her işte yaratıcılık, bir temel öge olarak bulunmaktadır.<sup>52</sup>

Yaşamın her alanında var olan yaratıcılık yönetim alanında da kendini göstermektedir. Toplumların, kurumların, çalışanların organize olmasında etkili olan liderlerin etkinliğinde yaratıcılık özellikleri önemli bir unsur olmaktadır.

Yaratıcı özelliklere sahip liderlerin kendi iç sesini dinlemesinden çok, sorunlar karşısında gösterdiği yaratıcı çözümler, liderlerin diğer insanlara ulaşabilmesini sağlamaktadır. Yaratıcı liderler, vizyon çizgisinde tecrübelerine dayanan sezgi ve

<sup>49</sup> Neriman Samurçay, Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 30 Mart 1981, s.19-27.

<sup>50</sup> Ramazan Yıldırım, **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi, 1.Baskı, İstanbul, 1998, s.11.

<sup>51</sup> Yıldırım, **a.g.e.**, s. 22.

<sup>52</sup> İnci San, Sanat ve Eğitim, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No. 151, Ankara, 1985, s.9.

mukavemetlerini deneme olanaklarını geliştirerek yaratıcı alternatifler ortaya koymayı sağlarlar.<sup>53</sup>

Günümüz dijital dünyasında meydana gelen rekabet karşısında, kurumların varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için inovasyonun ve yaratıcılığın önemi büyüktür. Burada insanları peşinden sürükleyecek olan liderlerin gelişime ve yeniliklere açık, yaratıcı özellikleri barındırması, lideri diğerlerinden farklı kılmaktadır.

21. yüzyılda, bilgi toplumu denilen çağda, liderlerin akıl, zekâ ve yaratıcılık özelliklerini sentezlemeleri ve bu özellikleri çalışanlara yansıtarak geliştirmeleri, kurum yöneticilerini yaratıcı liderlik boyutuna taşıyacaktır.

Yöneticilerin yaratıcılık özelliklerinin yanında, liderlik özelliklerinin de olması beklenmektedir. Liderlik, yöneticilikle eşanlamlı bir kavram değildir. Her yöneticide liderlik niteliklerinin bulunması her zaman mümkün değildir. Liderlik niteliklerine sahip kişilerin yönetici olmaları, onların başarılı bir yönetici olmalarına da yol açar. Yöneticilik, sorunlarla başa çıkma, örgütte düzen sağlamaktır.<sup>54</sup>

Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından yaratıcı liderlik kavramı “Başarı kapasitesini, düşünme gücüyle hayal edilen sınırların ötesine geçirmek.” olarak tanımlanmıştır.<sup>55</sup>

Yaratıcı liderlerin kurumsal değişime ilişkin çalışanlar nezdinde cesaretlendirici ve bilinçlendirici fonksiyonu, planlama ve örgütleme faaliyetlerinin bir tezahürü niteliğinde gerçekleşmektedir.<sup>56</sup>

Yaratıcı liderlik, büyük ilerlemelerin temelini oluşturur. Fikirlerin ve hayallerin gücü ivedilikle gereklidir. Hayal toplumunda yaratıcı liderlik; örgütleri koruyacak, örgütlere esin kaynağı olacak ve geleceği şekillendirecektir.<sup>57</sup>

Lider, yalnızca kendi düşüdüklarının uygulanmasını değil, ekibini de düşünmeye sevk ederse daha iyi sonuçlar alacaktır.<sup>58</sup>

<sup>53</sup> Yeter Demir Uslu, “Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”**Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:16, Sayı:22, 2011,s.432.

<sup>54</sup>İsmail Türkmen, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 1996, s.58.

<sup>55</sup>Srikant M. Datar vd., **The Center for Creative Leadership**. Harvard Business School, 9-308-013, s.307.

<sup>56</sup> Emmanuel Agbor, **Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics**, *Journal of Strategic Leadership*1, 2008, s. 39-45.

<sup>57</sup> Peter Chernin, Yaratıcı liderlik, **Excellence Dergisi**, sayı 70, 2003, s.5.

<sup>58</sup> Rafael Aguayo,**W. Edward Deming; Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı - Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev.Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları,İstanbul, 1994, s.193.

21.yüzyıl işletmelerinin başarısı, örgütsel ve beşeri sorunların birlikte çözülmesine bağlı olacaktır. Çözüm, yöneticilerin örgütte iki konuda kapasitelerini geliştirmelerine bağlıdır:<sup>59</sup>

- Değişime ayak uydurmayı sağlayacak stratejik kıvraklık, yaratıcı zekâ ve esneklik yeteneklerinin artırılması kapasitesi,
- Yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikler yapabilme kapasitesidir.

Lider, kendi yaratıcı özelliklerinin yanında, bireylerin çalıştığı ortamı geliştirmek için çabalamalıdır. Çalıştığı bireylerin yeteneklerini ve becerilerinin gelişmesini sağlayarak, iyi düzeye getirmelerine fırsat tanınmalıdır. Böylece kişisel yaratıcılıktan bütüne gidilerek, yaratıcılık, bir sistem anlayışı içerisinde olacak ve kurumların yapısına entegre olarak değişimler karşısında yok olmayacaktır, denilebilir.

## 2.7. Kişilik Kavramı ve Kapsamı

Kişiliğin karmaşık yapısı ve birçok farklı bakış açısıyla değerlendirilmesinden dolayı, kişilik kavramı üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımlamanın mevcut olmadığı, yapılan literatür taramasında görülmüştür. Kişilik, günlük kullanımında, bazen kişiliği sosyal çerçevede düşünerek popüler olmak veya çok kişilikli olmak gibi anlamlarda ya da kişilerin belli bazı baskın özelliklerden yola çıkarak; kaba olmak, kibar olmak, neşeli olmak, sessiz olmak şeklinde kullanabilmektedir. Psikologlar ise daha farklı açıdan yaklaşmaktadır. Çünkü onlar söz konusu sıfatların kişiliği tanımlamada küçük bir rol oynadığını savunmaktadır.<sup>60</sup> Bu sebeple psikologlar kişiliği, bireyin tüm psikolojik sisteminin büyüme ve gelişmesini ifade eden bir kavram olarak değerlendirmektedirler.<sup>61</sup>

Bu durumda kişiliği tanımlamak zorlaşmaktadır. Bununla birlikte literatür incelendiğinde, yaygın kullanılan kişilik tanımlarından bahsetmek mümkündür.

Bu kapsamda kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran nispeten kalıcı özellikler ve eğilimlerdir.<sup>62</sup>

“Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü” olarak tanımlanmaktadır.<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Zeynep Düren, *2000'li Yıllarda Yönetim*, 1. Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, s.108

<sup>60</sup> Fred Luthans, *Organizational Behaviour*. An Evidence Based Approach, Mcgrow Hill. N.Y 1995, s.125.

<sup>61</sup> Stephan Robbins ve Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çev. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.134.

<sup>62</sup> Robert P. Veccohio, *Organizational Behavior*, The Dryden Press International Edition, ABD, 1988, s.85.

<sup>63</sup> M. Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.65.

Kişilik, bireylerin genleriyle oluşturduğu özellikler ile sonradan çevresinde kazandığı özelliklerin birleşimidir, denilebilir. Genler vasıtasıyla gelen özellikler biyolojik esasa dayanır ve değiştirilmesi zordur. Çevreden kazandığı özellikler ise yaşanan toplumun, grubun, örgütün veya yaptığı mesleğin niteliklerine göre farklılıklar gösterebilir. Ruh bilimcilere göre ise kişilik, “Bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bütünü” olarak tanımlanır.<sup>64</sup>

Kişilik kavramını genel bir tanım çerçevesinde ortaya koymak gerekirse kişiliğin, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olduğunu söylemek mümkündür.<sup>65</sup>

Bireylerin kişiliklerinin oluşumunu kavrayabilmek, kişiliği oluşturan unsurları da bilmekten geçmektedir.

### 2.7.1. Kalıtım Ve Bedensel Yapı Faktörleri

Kişiliği belirleyen faktörlerin başında kalıtsal özellikler gelir. Kalıtım ya da soyaçekim (irsiyet), çevre etkisiyle köklü olarak değişmeyen özelliklerin anne ve babanın kromozomları ile bir kuşaktan ötekine geçmesi olup, insanın tüm yaşamına biçim veren önemli bir etkidir.<sup>66</sup>

Kalıtım ailenin genetik kodlarının çocuklara aktarılmasıdır. Bireyin yüz hatları, göz-saç rengi, boyu, cinsiyeti vb. feno-tipik özellikleri; kan grubu, taşıdığı veya ileride yakalanabileceği hastalıklar gibi geno-tipik özellikleri yanında, kişilik özellikleri de kalıtım yoluyla çocuğa geçmektedir.

İnsanların yürüme, konuşma, gülme ve diğer davranış biçimlerinin farklı olması da genetikle ilgilidir. Bütün bu özellikler nedeniyle insanlar farklı kişilik özelliklerine sahiptirler.

### 2.7.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kişi; dünyaya geldiği andan itibaren aile, ait olduğu toplum, millet ve uygarlığa dek uzanan toplumsal çevrenin etkisi altındadır. Çocuğun içinde yaşadığı toplumun üyesi durumuna gelmesine “toplumsallaşma” süreci denir. Birey toplumsallaşma sürecinde, toplumda uyum içinde yaşayabilmek için normları benimserken, bir taraftan da doğuştan gelen özellikleri ile kişisel kimliğini oluşturur.

<sup>64</sup> Şimşek vd., a.g.e., s.6.

<sup>65</sup> Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, *Lider Kişilik: Gandhi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, s.112.

<sup>66</sup> Özcan Köknel, *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın kitap yayıncılık, İstanbul, 1995, s.27.

Toplumsallaşma, toplumsallaştırılan birey ile onu toplumsallaştıran toplum ve toplumsal etkenler arasındaki etkileşimli süreçtir.<sup>67</sup>

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde yaşar ve bu yapıdan yaşamı süresince etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenir.<sup>68</sup>

### 2.7.3. Aile Faktörleri

Kişiliği belirleyen en önemli faktörlerden biri ailedir. Aile, normal durumlarda bireylerin karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu nedenle, bireylerin kişiliğinin ilk oluşumları, ilk öğrenmeye başladıkları yer de aile ortamıdır. Anne-babanın çocuğun davranışlarındaki pekiştirmeleri, kişiliğin oluşumunda önemli bir unsurdur. Anne-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modelleridir.<sup>69</sup>

### 2.7.4. Sosyal Yapı

Bireylerin kişilik oluşumuna etki eden faktörlerden diğeri de, içinde bulunduğu sosyal yapı durumudur. Ait olduğu sosyal sınıf onun eğitim imkânlarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim kalıplarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkileyebilir.<sup>70</sup>

Ailenin gelir düzeyine, yaşam ve düşünce tarzına, meslekî kariyerine uygun bir yaşantısı olacağından, bu konuma uygun davranışlar sergileme eğiliminde olması olasılığı yüksektir, denilebilir.

Ailede çocuğun ebeveyn, kardeşleri ve diğer aile bireyleri ile ilişkisi, onları rol model olarak almasının oldukça etkili olduğu söylenebilir. Kişiliğin gelişiminde ailenin ekonomik durumu, anne ve babanın eğitim seviyesi, ailenin yapısı ve büyüklüğü etkili değişkenlerdir. Örneğin; bir evin tek çocuğu olarak yetişmekle, beş kardeş olarak yetişmek, bireyin kişiliğinde farklılaşmaya sebep olabilmektedir. Bir diğer husus ise, fakir bir ailede yetişen bir çocuk ile nispeten daha zengin bir ailede yetişen çocuk arasında, farklı imkânların doğurduğu farklı yaşam tarzları sebebiyle, kişiliklerinde farklılıklar gözlemlenebilmektedir.<sup>71</sup>

<sup>67</sup>Richard E.Dawson vd., *Political Socialization*, İkinci Baskı, Little Brown and Company, Boston ve Toronto, 1977, s. 33.

<sup>68</sup>Özcan Köknel, *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitap Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.69.

<sup>69</sup>Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.145.

<sup>70</sup>Eroğlu, a.g.e., s.146.

<sup>71</sup>Don Hellriegel vd., *Woodman. Organizational Behavior*, 6. Basım. West Publication Company, ABD, 1992, s.79.

### 2.7.5 Coğrafi Ve Fiziki Faktörler

Bireylerin kişiliğinin oluşumunda özellikle iklimin, tabiat ve yaşanan bölgenin fizikî şartlarının önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bireylerin, hayatlarını devam ettirdikleri yerleşiklik veya göçebe olma durumu, kişilik özellikleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Bunun yanında soğuk ve sert iklim koşullarında yaşayan bireylerin daha sert ve donuk mizaçlı; fakat sıcak iklim ve kıyı kesimi insanların daha çabuk değişebilen, duygusal tutumları daha yumuşak ve sıcakkanlı olduğu şeklindeki varsayımlar bilinen yaygın düşüncelerdir.

### 2.7.6. Diğer Faktörler

Birey kişiliğinin oluşmasındaki temel faktörlerin yanında, kitle iletişim kullanımı ve dağılımındaki faktörler veya annenin gebelik aşamasında, izleyen doğum sürecindeki yaşadıkları, içinde bulunduğu ortamın rahatlık ya da stres ortamının dahi kişiliği etkilediği konusunda varsayımlar bulunmaktadır.

Kişiliğin bir diğer özelliği ise dinamiklik arz etmesidir. Kişilik özelliklerinin tutarlılık sergilemesi, değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü kişilik çevresel faktörlerin etkisi ile değişiklik gösterebilir.<sup>72</sup>

Öte yandan, bireyin zihinsel ve fiziksel gelişim evresinde etkileşim ve iletişimde bulunduğu birey ve gruplar, bireyin kişiliğini etkilemede farklı etkilerde bulunabilir. Bu durum ise kişiliğin zamanla değişebileceğini göstermektedir.<sup>73</sup>

### 2.7.7. Karakter- Mizaç-Yetenek

Bireylerin kişiliğinin belki de en önemli unsurları mizaç, yetenek ve karakterdir. Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlakî özelliklerini ifade ederken; mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Yetenek ise, yine bireyin sahip olduğu, zihinsel ve bedensel özelliklerin tümünü ifade etmektedir.<sup>74</sup>

Karakter, genellikle kişilik kavramıyla eş anlamlı kullanılır. Karakter; bireyin bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliklerine çevrenin biçtiği değer<sup>75</sup>, biçiminde tanımlanmaktadır.

<sup>72</sup>İbrahim Ethem Başaran, *Örgütlerde Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Üçüncü Basım, Ankara, 2000, s.57.

<sup>73</sup>Stephan Robbins ve Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çev. Ed.İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.136.

<sup>74</sup> Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, *Lider Kişilik: Gandhi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, s.117.

<sup>75</sup> Özcan Köknel, *Kişilik*, Bilimsel Sorunlar Dizisi; 4, Altın Kitaplar, İstanbul, 1982, s.22.

Mizaç ve karakter kavramları birbiriyle yakından ilgilidir. Karakter, bireysel davranışın toplumsal yönden, mizaç ise kalıtsal yönden ve süreklilik açısından değerlendirilmesini öngörür.<sup>76</sup>



---

<sup>76</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmede Davranış*, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, s.245.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ENNEAGRAM KAVRAMI

### 3.1. Enneagram Tanımı

Enneagram, insan doğasını anlamak için geliştirilmiş kişilik tipi sistemidir. Enneagram öğretisinin, eskiçağlardan 21. yy. dünyasına pek çok farklı yaklaşımın, yöntemin sentezi olması ve dinamik bir yapıda olması geçerliliğini ve popülerliğini gün geçtikçe artırmaktadır. Enneagram öğretisinin doğuştan getirdiğimiz mizaçları açıklarken, insanların önüne çıkan engelleri nasıl rahatlıkla aşabileceklerini, özel yeteneklerini ve güçlerinin de farkına varmalarını sağlayarak kişisel gelişim ve dönüşüm için çok güçlü bir yöntem olduğu söylenebilir.

Enneagram'ın M.Ö. 2500'lü yıllara kadar uzandığı, yüzyıllarca sözlü gelenek ile kuşaktan kuşağa aktarıldığı, temelinin Orta Asya ve Anadolu Sufizm' ine dayandığı düşünülmektedir. Enneagram, dokuz ayrı kişilik tipini ve bu tipler arasındaki karşılıklı ilişkileri açıklayan eski bir Sufî öğretisidir<sup>77</sup>.

Enneagram öğretisinde bulunan kişilik tipleri tanımı, sözlü öğreti geleneğinin bir parçası olmuştur ve insanların yaşamlarının incelenmesi ve anlatılması, kişilik tiplerinin ayrılmasında ve özelliklerinin tespitinde etkili olmuştur.

### 3.2. Enneagram Öğretisinin Tarihçesi

Enneagram öğretisinin tarihçesi hakkında çeşitli görüşler ortaya atılsa da, Enneagram öğretisini Batı'ya getiren kişinin Kars doğumlu Osmanlı vatandaşı olan George Ivanovich Gurdjieff (1866-1949) olduğu konusunda fikir birliği vardır.

Gurdjieff yaşamını, insanın özünü aramaya adanmıştır. Ömrünün büyük bir kısmını Orta Asya'da, Buhara ve Taşkent'te geçirmiştir. "Önemli İnsanlarla Karşılaşmalar" adlı eserinde Orta Asya'da bulunan tasavvuf büyükleri ile tanıştığını ve Enneagram bilgisini Babil'de öğrendiğini yazmıştır.

Sonrasında Gurdjieff, İstanbul'da "Ruhun Harmonik Gelişimi" adlı bir enstitü kurmuştur. Ancak Osmanlının siyasî karışıklık yaşadığı dönemde, Fransa'ya yerleşerek çalışmalarını Fransa'da devam ettirmiştir.

---

<sup>77</sup> Helen Palmer, *Ruhun Aynası Enneagrama Yansıyan İnsan Manzaraları*, Kaknüs Psikoloji, Çev. Okhan Gündüz, 2014, s.17.



Gurdjieff' in öğretisi, Enneagram'ın bugünkü kullanımından farklı olarak, kişilik tiplerinin kategorize edilmesi değil, tinsel ve zihinsel dönüşümü üzerine odaklı olmuştur.<sup>78</sup>

P.D. Ouspensky,1947'de yazdığı "Mucizeler Peşinde Bir Arayış-Bilinmeyen Bir Öğretinin Parçaları" kitabında Enneagram konusundan bahsetmiştir. Enneagram'ın farklı kişilik tiplerini kategorilere ayıran, açıklayan ve bugünkü şekline dönüşmesine katkı sağlayan Oscar Ichazo olmuştur.

1950'den beri benlik kavramı ile ilgili çalışan Oscar Ichazo, kişinin zihinsel, duygusal ve sezgisel bölümleri ile ilgili eğitimleri Şili yakınlarında Arica'da kurduğu merkezde vermiştir.

Ichazo 19 yaşındayken, bir eğitmenin yanına çıplak olarak girdiğini ve bu eğitmenin grubu sayesinde "Zen Öğretisi, Sofizm ve Kabala' nın Ezoterik Öz'üyle tanıştığını açıklamıştı. Grup, daha sonraları Gurdjieff' in çalışmalarında da rastlanan teknikleri uyguluyordu.<sup>79</sup> Ichazo, daha sonra Amerika'da, New York şehrinde Arica Enstitüsü'nü kurmuştur ve burada Enneagram ile ilgili çalışmalara devam etmiştir.

Claudio Naranjo ise, dokuz tipi Batı psikolojisindeki kişilik tanımları ile örtüştürerek, Enneagrama yeni bir boyut kazandırmıştır. Naranjo, Enneagram şemalarından birinde dokuz tipi de destekleyen temel savunma mekanizmasının haritasını çizmiştir<sup>80</sup>.

Enneagram; Don Riso, Russ Hudson, Helen Palmer, Patrick O'Leary gibi pek çok Enneagram araştırmacısı ve eğitmeni tarafından geliştirilmekte ve üzerinde bilimsel araştırmalar yapılmaktadır.

### **3.3.Enneagram Öğretisinin Kullanım Alanları**

Enneagram öğretisinin sadece görünebilen özellikleri değil duygusal ve manevî süreçleri de ele aldığından, kişinin kendini ve diğer insanları anlamasında oldukça etkili olması nedeniyle çok çeşitli alanlarda kullanılmaya başlandığı, söylenebilir.

<sup>78</sup>Enneagram'ın Tarihçesi, <http://enneagramist.com/tarihce>, (Erişim tarihi: 16.11.2018)

<sup>79</sup> Sam Keen, *A Conversation About Ego Destruction with Oscar Ichazo*, Psychology Today, 1973, s.64.

<sup>80</sup> Palmer, *a.g.e.*, s.75

Enneagram'ın özelliklerinden dolayı, bugün dünyanın en saygın üniversitelerinden Stanford MBA (farklı alanlarda lisans eğitimi almış üniversite mezunlarının Yöneticilik Formasyonu kazanabilmelerini sağlamayı amaçlayan bir yüksek lisans programı) ders programında, USC (University Of Southern California-Güney Kaliforniya Üniversitesi'nin kısa adı) liderlik eğitiminde kullanılmaktadır. Avrupa'da, özellikle Amerika, ağırlıklı olmak üzere; psikoloji, tıp, sanat, işletme, eğitim bölümlerinde Enneagram eğitimleri bulunmaktadır. Ayrıca Motorola, Disney, Panasonic, Johnson& Johnson, Apple ve daha birçok şirket Enneagram yöntemini kullanmaktadır. Enneagram'ın kullanım alanlarının sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İşletme alanlarında, insan kaynakları yönetiminde, satış ve pazarlama faaliyetlerinde, personel seçiminde, liderlik yönetiminde, sanat ve kültür yönetimi konularında, reklamcılık alanında, yüz yüze iletişimin olduğu satış alanlarında ve birçok farklı iletişim becerilerinde kullanılmaktadır. Bunun yanında, şirketlerde personelin gelişimini sağlamada da Enneagram öğretisinden faydalandığı söylenebilir.

#### **3.4.Enneagram Öğretisinin Başlıca Özellikleri**

Enneagram, Latince de enne (dokuz) ve agram (çizgi) kelimelerinden türemiştir. Kelimenin sözcük anlamı "dokuz kişilik tipi"dir. Kişinin kendisini ve başkalarını tanıması, dokuz ana kişilik tipinden hangisine ait olduğunu anlaması ile gerçekleşir.

Enneagram öğretisini diğer kişilik analizlerinden ayıran en büyük özelliği, insanın benliği ile de ilgilenen bütüncül bir yaklaşımı olmasıdır. Enneagram öğretisi, her insanın bir özü olduğunu öne sürer. Bu öz, insanın varlığı, yaşam amacıdır ve özüne uygun yaşam formu geliştirmelidir. Kısaca insan, fitratına ait özelleştirilmiş ve detaylı bilgileri, dinamik bir sistem içinde analiz eden bir ego yorumlama modeli olarak da düşünülebilir.<sup>81</sup>

Enneagram öğretisi, kişilikleri dokuz farklı tipe incelemektedir. Dokuz tip, Enneagram öğretisinin temelini oluşturur ve kişilik tiplerinde bulunan baskın nitelikleri, temel duyguları, motivasyon kaynakları, doğru ve yanlış tutumların da görülmesini sağlamaktadır. Dokuz kişilik tipinin olması, kişilerin sadece tek bir noktada olması anlamına da gelmez. Özün belirli bir yönünü arama güdüsü, eksikliklerimizi tamamlama yönüne gider. Enneagram öğretilinde kişilikler, etkileşimli ve karşılıklı olarak birbiriyle ilişkili halindedir.

---

<sup>81</sup>Uğur Batı, *Enneagram ile Kişilik Analizi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic.Ltd. Şti, İstanbul, 2012, s.14.

Kişilik tipleri 3 ana merkeze dayanmaktadır. Bunlar; zihin merkezli(korku baskın), duygu merkezli (sevgi baskın) ve fizik merkezli (öfke baskın) kişilik tipleridir. Ancak her kişilik 3 merkeze dayanmasına rağmen, her kişilik tipinin kendine özgü tutum ve davranışları, savunma biçimleri, tepkileri, empati dereceleri, güdülenme yöntemleri farklıdır. Enneagram ile kişilik tipinizi keşfederken, bir bütün halinde var olan asıl benliğinizi, henüz bilmediğiniz yönleriyle keşfetmiş olacaksınız.<sup>82</sup>

Kişilik tipleri bir sembolleşmeyle gösterilir. Daire ile gösterilen geometrik şekilde, 9 nokta ve bunların karşılıklı ilişkilerini gösteren çizgi ve oklardan oluşur. Her noktaya bir kişilik tipi oluşturulmuştur. Bu şema aynı zamanda, kişiliğin devinimini gösteren bağlantı noktalarıdır. Enneagram şemasında, stres ve güven noktaları denilen hareketler de görülmektedir. Yani bir tipe mensup kişi; güven durumunda hangi noktaya hareket eder, stres durumunda hangi noktaya hareket eder, hangi davranış ve tutumları sergiler gibi bilgilere de bu şemadan ulaşmak mümkündür.

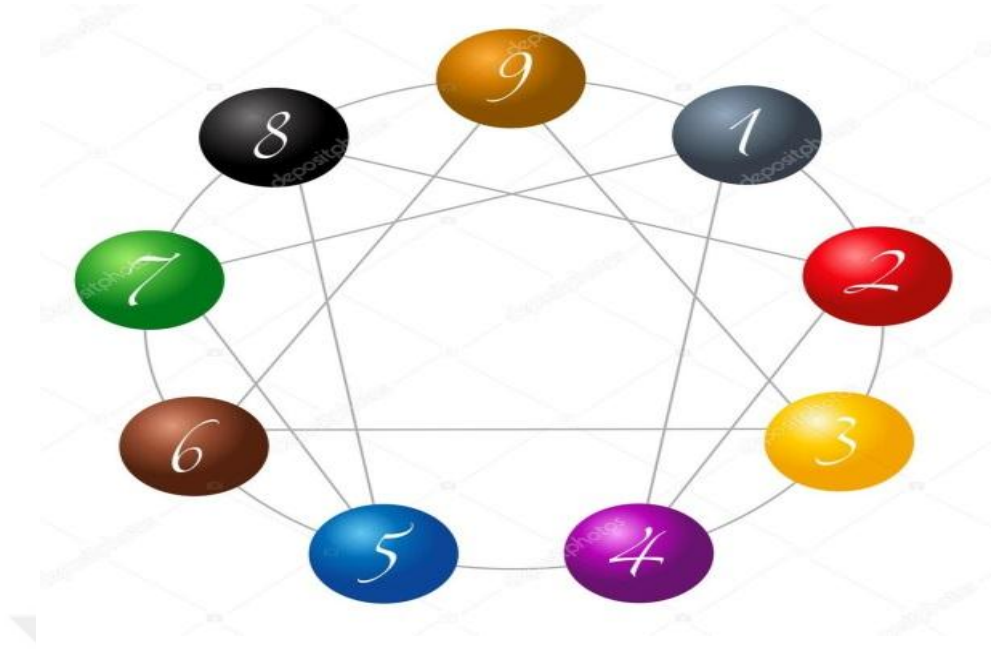
Enneagram sembolünün matematik kanunlarına dayalı bir bilgi temeli vardır. Simgesel görüşe göre evrenin temelinde 3 kanunu ve 7 kanunu yatmaktadır. Gurdjieff Öğretisinin temeli de 3 ve 7 rakamlarına dayanmaktadır. Dokuz köşeli yıldız, gizemciliğin 2 temel yasası arasındaki ilişkinin haritası niteliğindedir. Üçler yasası, Enneagramdaki iç üçgen tarafından temsil edilir. Merkez 3-6-9 üçgeni matematiksel açıdan, özgün yaratılıştaki mevcut güçler üçlemesinin, yeniden birlik içinde uzlaştırılması olarak da tanımlanabilir. Bu durum,  $1/3=0.333\dots$  ile anlatılır. Bir olay başladığında ise 7'ler yasası devreye girer ve birliğin yedi ile ilişkisini gösteren  $1/7=0,142857142857$  yinelenen dizisi ile anlatılır.<sup>83</sup>

Evrenin Mutlak'ın birliğine dönüş arzusunu, Bir'in üçe ve yediye bölünmesi temsil eder. 1' in 7' ye bölünmesiyle, kesir ondalıklar 1-4-2-8-5-7 ve tekrar 1 elde edilir. 1' in ise, sonsuz bir tekrar oluşturur ki, burada evrenin mutlak biçimde yeniden birlik durumuna gelmesi ifade edilir. Bu sayılarda 3-6-9; 3'ün katlarıdır<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> David N.Daniels ve Virginia A.Price, *Enneagram Kendini Bilme Sanatı*, Çev. Seda Darcan Çiftçi, KakanusYayıncılık, İstanbul, 2016, s.15.

<sup>83</sup> Palmer, a.g.e.,s.57-58.

<sup>84</sup> Batı, a.g.e., s.64.



**Şekil 1. Enneagram Şeması**

Sembolde, (9) dokuz tepe noktaya işaretlendikten sonra saat yönünde, eşit aralıklar ile 1' den 8' e kadar yazılır. Sonra rakamlar ikişer ikişer eşleştirilir. Eşleştirme Bir'in yediye bölünmesiyle elde edilen rakamların sırasıyla olur.1-4, 4-2,2-8,8-5,5-7 ve 7 ile tekrar 1 eşleştirilerek birleştirilir. Sonra 3' ten 9' a 9' dan 6' ya ve 6' dan 3' e çizgi ve oklarla birleştirilir.

Bu eşleşme aynı zamanda, dokuz temel kişilik tipinin üçlü gruplar halinde yerleşimidir. 8-9-1 İçgüdü merkezli, 2-3-4 duygu merkezli, 5-6-7 ise zihin merkezli olarak yerleşir. Enneagram modeli insanlık durumuna uygulandığında, merkez üçgen 3 temel saplantı olduğunu ortaya koyar.<sup>85</sup>

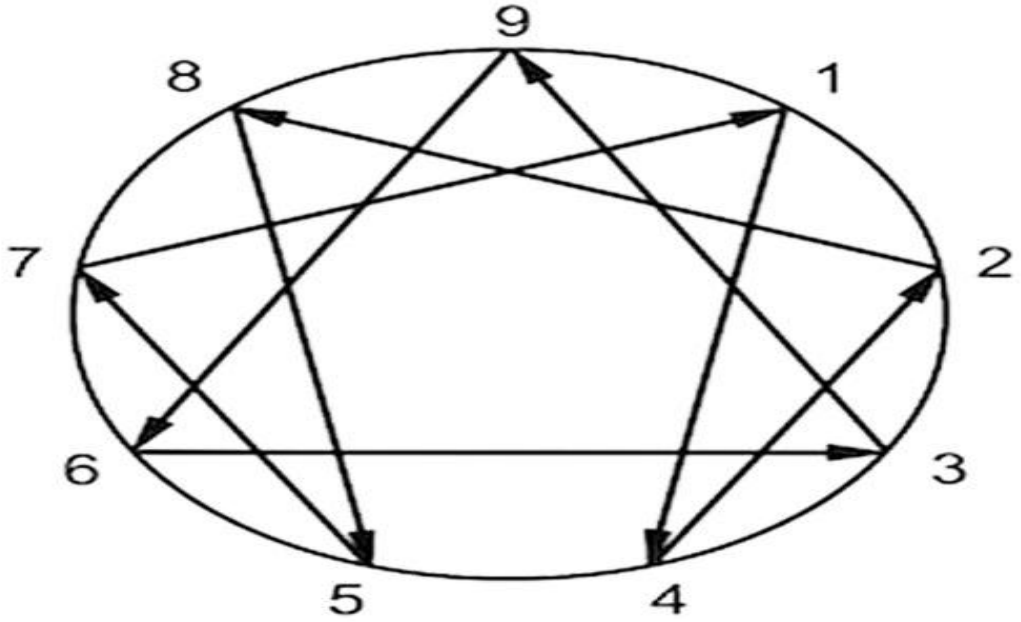
<sup>85</sup> Palmer, a.g.e., s.59.



Şekil 2. Enneagram Merkezleri

### 3.5. Dinamik Bir Yapı Olarak Enneagram

Enneagram öğretisine göre; - ana kişilik tipinden diğer kişiliklere hareket etmesi onu hep dinamik kılmaktadır. Kişinin stres ve güven noktaları onların, şemada da gösterildiği gibi, diğer kişilik tiplerine hareket etmesiyle, ana kişilik tipi dışında ok yönünde giden kişilik özelliklerini sergileme eğiliminde oldukları görülür. Kişinin bu eğilimleri tutarlı ve tanımlı bir biçimde gerçekleşir, kişinin duygu durumuna göre gün içinde dahi gidip gelmeler olabilmektedir.



Şekil 3. Enneagram Rahat ve Stres Durum Hareketi

Kişinin, şemada da belirtildiği gibi, stres durumunda gittiği noktalar oklarla gösterilmiştir. Sıralamada sayı dizini şu şekildedir: 1-4-2-8-5-7-1 ve 9-6-3-9.

Güven durumunda ise, eğilimler okların tersi yönündeki noktalara harekete geçerek, o kişiliğin sağlıklı özelliklerini gösterir ve kendini geliştirme şeklinde ortaya çıkar.

Güven durumundaki sayı dizini, 1-7-5-8-2-4-1 ve 9-3-6-9'dur. Bu durum şunu göstermektedir: Stres altındaki Tip1 ( mükemmeliyetçi) kişilik tipi, 4 numaranın özelliklerini gösterirken, güven durumunda Tip 7 (maceracı, istekli) kişilik tipi özelliklerini göstermeye başlayabilir. Stres ve güven durumlarının yanı sıra, kişi kendi tipinin sağ ve sol yanında bulunan kişilik tiplerinden de etkilenmektedir. Örneğin; 1 numaralı kişinin sembol çemberinde yer alan, solunda bulunan 9 ve sağında bulunan 2 numaralı kişilik tiplerinden etkilenebilir ki, bu ana kişiliğin sağ ve sol yanda bulunan kişilik tiplerine Enneagram öğretisinde kanatlar denmektedir. Bu öğretilerde farklı kanatlar baskınlık gösterebilir. Kanatlar da dinamikliğin göstergesidir aslında. Çünkü bir kişi ana tipe mensup olsa da, sadece o tipin özelliklerini göstermeyeceğinin, kendine özgü tutum ve davranışlar sergileyeceği anlamlarını da taşır.

Enneagram öğretisini bugün oldukça geçerli kılan ve üzerinde çalışmalar yapmaya iten unsur, diğer kişilik analizlerinden farklı olarak, ego ve benlik kavramlarını da içererek, kişinin deneyimleri, iyi ve kötü huylar, hedefler, istekler, kişiliğe ait örtük özellikleri de dikkate alarak incelemesidir.

Kısaca Enneagram kişilik haritası, kendini keşfederek kişilerin yapabileceklerinin en iyisini yapması yolunda yol göstericidir. Sadece kendini keşfetmeyi değil, kendinde değiştirmesi ve geliştirmesi gereken yönlerin de farkındalığını sağlamaktadır. Bu dinamiklik, kişinin sadece kendini değil, çevresini de anlamasına yardımcı olarak her alanda birçok başarıya imza atmasını sağlayabilir.

### **3.6. Enneagram Öğretisinde Üç Temel Merkez**

Her insanın doğuştan getirdiği genetiğine dayanan potansiyelleri mevcuttur. Ancak bu potansiyelleri, genetik faktörlerle sınırlamak mümkün değildir. Doğuştan gelen özellikler; toplumsal faktörler, aile, çevre, kültür ve yaşantılarla edinilen deneyimler sonucu şekillenerek kişiliği oluşturur.

### 3.6.1. Kişiliği Oluşturan Faktörler

- Doğuştan gelen faktörler, mizaç.
- Kişinin bulunduğu çevre.
- Kültür, küreselleşme unsurları.

Kişilik, bu üç etkenin bir araya gelmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, mizaç hangi özellikte olursa olsun; bulunduğu çevre (aile, okul vs.), bulunduğu ülke, kültürden etkilenecektir. Bu üç temel unsur tüm insanlarda ortak olan potansiyeldir. Enneagramda insanların bu kişisel gelişimdeki ortak potansiyeller aracılığıyla şekillenen üç merkezi bulunmaktadır.

### 3.6.2. Maneviyat İşlevselliğini Oluşturan Faktörler

Her birimiz, en değerli düşünce ve duygularımızın ortaya çıktığı bir çekirdeğe sahibiz. Ne zaman ki bu merkezle irtibat halindeyiz ve davranışlarımıza rehberlik etmek için kullanıyoruz, olabildiğince gerçek bir şekilde davranıyoruz. Maneviyat işlevselliğini oluşturan üç bileşen bulunur:

- iç yaşam.
- Anlamlı çalışma.
- Topluluk,<sup>86</sup> olarak belirtilmiştir.

Bu merkezler, Enneagram sembollerinde de belirtildiği üzere fiziksel merkez, zihinsel merkez ve duygusal merkez olarak ayrılmıştır. Kişiliklerde bu merkezlerden bir tanesi baskın bulunmaktadır.

Kişinin kaynaklarını etkin kullanabilmesi, potansiyellerinin farkında olması, kör noktalarından sıyrılabilmesi, saplantılarından kurtulabilmesi, doğru bir yaşantı için anahtar noktadır.<sup>87</sup>

### 3.6.3. Merkezlerin Konumu, Kişilik Tipleri, Bakış Açıları

Enneagram öğretisine göre insan vücudunda üç temel algılama merkezi bulunmaktadır.

<sup>86</sup>Sudhir H. Kale ve Samir Shrivastava, *The enneagramnsystemforenhancingworkplacespirituality*, SwinburneUniversity Of Technology At 14:37 02 November 2014, s.310.

<sup>87</sup> Batı, *a.g.e.*, s.33.

### **3.6.3.1.Fiziksel Merkezdekiler: Tip 8-9-1(Davranış, Eylem, Beden)**

Tip 8: Meydan okuyan, lider iddialı, adil, destekleyici, güçlü, baskın, müdahaleci. Tip 9: Barışçı, uyumlu, dengeli, huzur arayan, sabırlı, doğal, hoşgörülü, inatçı. Tip 1: Mükemmeliyetçi, ilkeli, düzenli, gelişimci, eleştiren, kuralcı.

Fiziksel merkezli insanlar, zihinsel aktivitelerde pek istekli değildirler ama uygulama konusunda oldukça iyidirler. Mekân önemlidir.

### **3.6.3.2.Duygusal Merkezdekiler: Tip 2-3-4 (Duygu, Arzulamak, Kalp)**

Tip 2: Yardımsever, verici, ilgili, sempatik, şefkatli, yönlendirici, sitemkâr. Tip 3: Başaran, işkolik, hedef odaklı, imaj meraklısı, rekabetçi, motive edici, hırslı. Tip 4: Bireyci, farklı, özgün, sanatçı, sezgisel, hassas, karamsar.

Duygusal merkezli insanların duyguları ve hisleri birinci derecede yer alır. Sezgiseldirler. Önsözler akıl ve mantıktan daha öndedir.

### **3.6.3.3.Zihinsel Merkezdekiler: Tip 5-6-7 (Mantık, Kavramsallaştırma, Analitik Düşünme)**

Tip 5: Araştırmacı; anlama, kavrama, entelektüel, objektiflik, gözlemci, mesafeli. Tip 6: Sadık, sorumluluk sahibi, sorgulayıcı, endişeli, gizemli, alingan. Tip 7: Maceracı; yenilikçi, deneyimci, maceracı, iyimser, neşeli.

Zihinsel merkezli insanlar sürekli kavramsallaştırma eğilimi içindedirler. Mantıklıdır. Sorgulama ve sentez yetenekleri vardır.

## **3.7. Enneagram Kişilik Tarzları**

Enneagram öğretisinde dokuz kişilik tipi bulunmaktadır. Jung gibi bazı yazarlar dört veya iki gibi tasnif sayıları kullansa da Enneagram ile ilgili tasnife karşı yapılan eleştiriler genellikle başarı ile yanıtlanmıştır.<sup>88</sup>

### **3.7.1. Kişilik Tarzı 1:**

- Tip1: Reformcu, Mükemmeliyetçi, İdealist:
- Karakter: bilge, realist, makul, ilkeli bir öğretmen.
- Yönetimsel yönelim: kitaba uygun, örnek olarak yol açan, yüksek standartlar.
- Güçlü yönü: idealizm, uygunluk, tarafsızlık.
- Zayıflıklar: hoşgörüsüzlük, saplantılar, cezalandırma.<sup>89</sup>

Bilgi, gözlem ve verileri tanımlayan, sınıflandıran, kıyaslayan, dikkatlice analiz edip sonuçlar çıkarmaya çalışan bir zihinsel yapıya sahiptirler. Ciddi, prensipli, idealist, standartları olan, akılcı ve mantıklı hareket eden biridir. Görev ve

<sup>88</sup> Palmer, **a.g.e.**, s. 87.

<sup>89</sup>Kale ve Shrivastava, **a.g.e.**, s. 314.



sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeye gayret ederler, bunu yapamadıklarında da çok rahatsız olurlar. Hata, eksik ve yanlışları çabuk fark eder ve mümkünse mutlaka düzeltmeye çalışırlar. Düzenli ve titiz olup ayrıntılara, kaliteye ve bir işi gereği gibi tam olarak yapmaya özen gösterirler. Kendilerini ve çevresindekileri geliştirmeye çalışırlar, hata ve yanlışları uyarırlar. Yaptıkları işi tam ve olabildiğince mükemmel yapmaya çalışırlar.

Aile öyküsü; genelde küçük yaşta eleştiriye maruz kaldıklarını ve bundan kendilerini korumak için uslu bir çocukluğa büründükleri görülür. Çocukluk zamanından önce yetişkin sorumluluklarının üstlenilmesi istenmiş ve genellikle aile içindeki olgunlaşmamış yetişkinleri dengelemek için onlar da anne baba gibi davranmaya başlamışlardır.<sup>90</sup>

Tip birler, özellikle 0-7 yaş arası, kendilerine gösterilen öncülük, örnek davranışlar ve destekleme özelliklerinin az olduğunu düşünmelerinden dolayı ortamdaki disiplinden memnun değillerdir ve genellikle kendi katı kurallarını koymaktadırlar. Bu şekilde oluşan zihin yapısında meydana gelen düşünceler; çok iyi olarak onda kimsenin hata bulamaması, standartlarının herkesinkinden yüksek olması, başkaları onu cezalandırmadan önce, kendini cezalandırması, eleştiri almamak için kusursuz olması, hata yapmaması şeklindedir. Bu şekilde oluşan çocukluk dönemindeki üst benlikleri ile Birler, yetişkinlikte de bu kalıplar ile hareket edecektir.

Mizaç yapısı bir (1) olan bireyler; ahlak kurallarının hiçe sayılması, prensip ve ideallerinin dikkate alınmaması, hatalara, eksiklere ve kusurlara müdahale edememeleri, mükemmel olamayacağı umutsuzluğuna kapılmaları, başkalarının kurallarına göre bildiği yöntemin dışında çalışmaya zorlanmaları durumlarında stres yaşarlar. Mükemmeliyetçi bir Enneagram şemasında da gösterildiği gibi, bu ve buna benzer stres durumlarında, Dört (4) mizaç tipine hareket ederek bu mizacın sağlıklı halini sergilerler. Sosyal çevreden uzaklaşarak, kendi dünyalarına çekilirler ve çevresindekilerin ideallerini, hayatlarını yönlendirmelerini ve düzeltme çabalarını anlamadıklarını düşünürler. Anlaşılmadıkları düşüncesinin etkisiyle, kendilerini boşa çaba harcamış gibi görür ve ümitsizlik hissederler. Kederli ve melankolik hisse kapılırlar.

Mizaç yapısı bir olan bireyler; istedikleri şeylerin kurallara uygun, sistemli ve düzenli bir şekilde işlediğinde, işler beklediklerinden daha iyi bir şekilde yolunda olduğunda ve şartları kontrol edilebildiklerinde rahatlarlar. Mükemmeliyetçi bir Enneagram şemasında da gösterildiği gibi, bu gibi rahat durumlarında Yedi (7) mizaç tipine hareket ederek bu mizacın sağlıklı (olumlu) özelliklerini sergilerler.

---

<sup>90</sup> Palmer a.g.e., s. 103.

Kurallar noktasında esnek hale gelebilirler. Kontrolü gevşetirler. Keyifli, coşkulu, neşeli, şakacı ve eğlenceli olurlar. Eleştirel ve yargılayıcı olmaktansa, durumları daha geniş açıdan değerlendirip farklı seçeneklerin de var olabileceğini düşünürler. Muhafazakâr olma eğilimleri yerini, yeniliğe bırakır. Daha keşifçi ve yaratıcı olurlar.

Kişilik (mizaç)'ın sağ ve solunda bulunan mizaçlar (kişilik tipleri) kanat mizaçlarıdır. 9 (dokuz) kanadı olan Bir mizaçlı bireyler, daha uyumlu ve sakindirler. Daha az müdahaleci olurlar. Eleştiri ve yargılarını daha az ifade ederler. Yenilik ve değişimlere karşı daha tutucu ve inatçıdır. Kızgınlık ve öfkelerini daha fazla bastırırlar. İnsanlarla olan ilişkilerinde soğuk, mesafeli ve temkinli olmaya özen gösterirler.

İki (2) kanadı olan Bir (1) mizaçlı bireyler; paylaşımcı, duygusal bir yapıya bürünürler. Etrafında bulunan insanları yönlendirme eğilimi olur ve daha çok müdahale ederler. Çabuk öfkelenirler; çünkü mükemmeliyetçi yapılarına uymayan kusurlu durumlara, alınganlıkları da eklenir. Daha hassas, sıcakkanlı ve girişkendirler. Adalet, doğruluk, merhamet ve affedicilik onlar için önemlidir.

Tip birlerin dikkat etmesi gereken konuların başında, kişisel gereksinimlerin karşılanmaması sonucunda oluşan öfke durumu gelir. Birler, gerçek gereksinimin farkına varmak ve bu yönde hareket etmek için çaba sarf etmelidir.<sup>91</sup>

### 3.7.2 Kişilik Tarzı 2

Tip 2: Yardımsever, Verici, Akıl Hocası:

- Karakter: İlgisiz, fedakârlık, bakıcı.
- Yönelimsel yönelim: Amigo, takdir eden, cesaretlendirerek yönetim.
- Güçlü yönü: Önyargısızlık, duygudaşlık, cömertlik.
- Zayıflıklar: Hileli yönlendirme, zorlama, mağduriyet hissetmek.<sup>92</sup>

Mizaç iki (2) olan bireyler; etrafındakileri memnun etmek, onların ihtiyaçlarını fark edip yardımcı olmak isterler ve mümkün oldukça 'hayır' demezler. İletişimlerinde ilgi ve sevgi görmek isteyen şefkatli, sıcakkanlı kişilerdir. Duygusal özelliği baskın olan, ilişkilerini önemseyen, arkadaş canlısı, girişken, hızlı ve kolay iletişim kurabilen bir yapıdadırlar. Ancak, kendi ihtiyaç ve beklentileri konusunda da etrafındakilerin de duyarlı olmasını isterler. Olumsuz davranışlar karşısında duygusal olarak alıngan davranırlar.

Aile Öyküsü: Tip ikilerin genelde çocukluk dönemlerinde baba veya baba rolündeki kişi ile çelişkili ilişkilerinin olduğu görülür. Özellikle de baba figürüyle ilişkisi

<sup>91</sup> Palmer, a.g.e., s.127

<sup>92</sup> Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314.

karmaşıktır.<sup>93</sup> Fakat bu çelişkili ilişkileri her zaman baba ile değil, aile içinde disiplini sağlayan kişi ile de olabilir. İnkiler, çocukluktan itibaren başkalarının istekleri doğrultusunda hareket ederler. Duyguları kolaylıkla incinebilecek çocuklardır. Her zaman çevresindekileri memnun etmeye çalışırlar. Hizmet odaklıdır ve bu şekilde kendilerine yer edinmeye çalışırlar. Daha sonra da yetişkin ilişkilerinde bu role takılı kalırlar ve kendilerine önem verilmesini isterler. Başkalarının iyi olması için çabalarlar. Bencil olmaktan da kaçınırlar.

Mizacı iki (2) olan kişiler; ilgi görmedikleri, istek ve beklentilerinin karşılanmadığı, yardımcı olduğu insanlardan karşılık alamadıkları, sevilmediklerini hissettikleri durumlarda stresli olurlar. Stres durumunda, mizaç sekiz (8)' e hareket ederek, Mizaç sekizin (8)' in olumsuz özelliklerini göstermeye başlarlar. Hırçın ve öfkeli olurlar. Suçlayıcı ve isyankâr tutumlar sergilerler. İstek ve beklentilerinin gerçekleşmemesi halinde ısrarcı ve talepkâr olurlar. Öfke, tehdit, intikam, duygularına kapılabilirler.

Mizacı iki (2) olan kişiler; ilgi gördükleri, istek ve beklentilerinin karşılandığı, yardımcı olduğu insanlardan karşılık aldıkları, sevildiklerini hissettikleri, ilgi ve beklentilerinin gerçekleştiğinde rahatlarlar. Rahatlık durumunda, mizaç dörde hareket ederek dördün (4)' ün olumlu özelliklerini gösterirler. Duygusal açıdan nesneye duydukları ihtiyaçları azalır. Yalnız kalmaktan keyif duyarlar. Duyguların anlamlarını sanat ve estetik imajlar üzerinden dolaylı bir biçimde ifade ederler. Sanat ve estetiğe önem vererek duygularını anlatırlar.

İki mizacının sağında ve solunda bulunan Bir (1) ve Üç (3) mizaçları kanat mizaçlardır. Kanadı Bir (1) olan kişiler, duygularını kontrol edebilirler. Daha planlı çalışır, titiz, düzenli olurlar. Sorumlulukları noktasında çok daha dikkatli davranırlar. Mükemmeliyetçi birlerin özellikleri daha ağır basarak, daha idealisttirler. Prensiplere, doğruluk ve hakkaniyet gibi kavramları daha fazla önemserler. Gergin, eleştirel ve yargılayıcı olma eğilimindedirler. Kanadı 3 olan 2 (iki) kişilik tipleri, başarı odaklı olurlar. İlişkilerinde yönlendirici duruma geçerler ve politik tutum takınabilirler. İmaj onlar için önemli hale gelmektedir.

Tip 2'lerin en çok dikkat etmeleri gereken noktalar kendilerine dönük olmalarıdır. Kendilerinin desteğe ihtiyacı olmadığını, her zaman doğru davrandıklarını ve iyi

---

<sup>93</sup> Batı, a.g.e., s.94.

niyetli yardım ettiklerini düşünmeleridir. Herkesin onlara ihtiyacı olduğu düşüncesi, onları kontrol edebileceğine inanmaları, onların yaptığı bilişsel hatalardır.

“İnsan, acıyabildiği birisini gıpta edeceği birisinden daha çok sever.”<sup>94</sup>

### 3.7.3. Kişilik Tarzı 3

Tip 3: Motivatör, Sanatçı, Yapımcı:

- Karakter: otantik, kendine güvenen kişi, olağanüstü erdemli.
- Yönetimsel yönelim: görev odaklı, meritokrasi inançlı (meritokrasi: meritokrasi, yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne yani liyakat dayandığı yönetim biçimidir.), yüksek profilli, otokratik.
- Güçlü yönü: iç-yönettiği, adaptasyon, hırslı.
- Zayıflıklar: fırsatçılık, ikiyüzlülük, kindarlık.<sup>95</sup>
- 

Tip 3'ler başarılı ve etkileyici olmayı seven, kimlik ve yaptıkları ile hayranlık uyandırmak isteyen, başarma hissiyle mutlu olan; statü, imaj ve görünümüne dikkat eden kişilik tipidir. Hedefe odaklı rekabetçi kişilerdir. İmaj ve görüntü ile etrafındakileri etkileme konusunda yaratıcıdır. Sorunları hızlı bir şekilde çözüp kısa sürede sonuca ulaşırlar. Beğenilmek ve hayranlık uyandırmak isterler. Faydacı, pratik, etki ve sonuç odaklı düşünürler.

Aile Öyküsü: Üçler, çocuklukları boyunca kim oldukları için değil, ürettikleri ve başardıkları için ödüllendirilmişlerdir.<sup>96</sup> Sevgiye giden yolun başarıdan geçtiğini düşünürler ve bundan dolayı kendilerini takdir edilecek şekilde davranmaya sevk ederler. Anne veya anne rolündeki kişi ile güçlü bağlantıları vardır. Anne ya da otoritenin onayına ihtiyaç duyarlar. Bu durumda çocuğa bakan kişi (anne) sağlıklı bir yetişkin ise, çocuk dengeli ve öz saygıya sahip bir kişi haline dönüşecektir. Ancak otorite sağlıklı değilse ve özellikle narsistik (öz severlik) ihtiyaçları varsa, çocuk bu beklentileri karşılayabilmek için çok daha fazla uyum sağlama çabası içine girerek, kendi özünden uzaklaşması istenen kişi olmak için çaba sarf edecektir. İlerleyen yıllarda ve daha sonraki yetişkinlik dönemlerinde de bu rolü devam ettirebilir. Bu durumda üçler; saygı duydukları, başarılı gördükleri kişilerin kendilerini onaylamasına ihtiyaç duyarlar.

Mizaç üçler; artarda başarısızlık yaşamaları, istedikleri oranda başarılı olamamaları, sosyal imajlarının zarar görmesi, rakiplerinin gerisinde kalmaları

<sup>94</sup> Batı, a.g.e.,s.98

<sup>95</sup> Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314.

<sup>96</sup> Palmer, a.g.e., s.171.

durumlarında stres yaşarlar. Stres durumunda mizaç üçler mizaç dokuza hareket ederek, tip dokuzun olumsuz özelliklerini gösterirler. Durağan, pasif hale gelerek içe dönük tutumlar sergilerler. Verimlilikleri azalır. İmaj ve görüntü önemini kaybeder. Harekete geçmekte zorlanır ve risk almazlar.

Mizaç üçler istedikleri noktaya geldiklerinde, takdir edildiklerinde, iyi bir imaja sahip olduklarında ve hayranlık uyandırdıklarında rahatlarlar. Rahat durumunda mizaç altıya hareket ederek, kişilik altının olumlu özelliklerini gösterirler. Sadakatle bir şeylere bağlanabilmeyi tecrübe ederler. Etrafındaki insanların ihtiyaç ve isteklerine önem veren fedakâr davranışlar gösterirler. Daha planlı ve istemli hareket ederler.

Tip üçlerin (3) sağında bulunan kişilik tipi dört (4) ve solunda bulunan tip iki (2) kişilik tipi kanatlarını oluşturur. İki (2) kanadı olan üç (3) mizaçlı kişiler, ilişkilerinde daha sıcak davranırlar. Sosyal ve girişimci olabilirler. Daha yardımsever, verici ve merhametli olurlar ama aynı zamanda daha alıngan, kırılabilir ve tepkisel olabilirler. Dört (4) kanadı olan üç (3) mizaçlı kişiler; durgun, hassas, içe dönük ve incinebilir bir yapıya bürünürler. Romantikleşirler. İlişkilerinde empatik hale gelirler, sanatsal ve estetik duyarlılıkları fazlalaşır.

#### **3.7.4. Kişilik Tarzı 4**

Tip 4: Sanatçı, Romantik, Yenilikçi, Bireyci:

- Karakter: ilham yaratıcısı, farkındalık sahibi, sezgisel, kendini açığa vurma.
- Yönelim: sezgisel, cesur, uzlaşmaz.
- Güçlü yönü: yaratıcılık, öz farkındalık.
- Zayıflıklar: kendini engelleme, kendine eziyet etme, yıkıcı davranışlar.<sup>97</sup>

Sezgisel yapıya sahip tip dörtler; hayatı anlamaya çalışan, hassas, romantik, empati yapmayı önemseyen kişilerdir. Kendilerine ve etrafındakilere karşı içten ve dürüst olmak onlar için önemlidir. Özgünlüğe ve bireyselliğe önem verirler. Sevinçlerini de acılarını da yoğun yaşarlar. Kendilerinde, eksikliklerin olduğunu düşünürler ve varoluşunu tamamlama eğilimi çok güçlüdür. Özellikle yoksunluk, kayıp ve duygusal incinmelere karşı duygusal hassasiyetleri fazladır. Estetik ve anlam derinliği bulunan, bireyselliği öne çıkaran, insanı merkeze alan düşüncelere daha çok ilgi duyarlar. Genelleyici düşüncelerden uzak; hüznün, ayrılık, hayatın amacı, merhamet, estetik ve özgürlük gibi kavramlar üzerinde fazlaca düşünürler.

<sup>97</sup> Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314

Farklı olduklarını düşünürler. Son derece hassas ve duyarlıdırlar. Güçlü durmalarına rağmen, hassas ve kolay incinebilir bir yapıya sahiptirler. Anlaşılmadığında kendi dünyasına çekilmeyi tercih ederler. Otorite ve baskı kurulması, onlar için oldukça rahatsız yarattığı gibi kendileri de otorite kurmayı sevmezler.

Aile Öyküsü: Tip dördün çocukluk örüntüsünde özel bir çocuk olmak vardır.<sup>98</sup> Başkalarından farklı ve eşsiz olduğunu düşünen dörtler, anne ve babanın ikisinden de kopukturlar. Kendilerini terk edilmiş veya anlaşılammış hissederler<sup>99</sup>. Estetik ve yaratıcılık kaygısı olan bu çocuklar duygu merkezli yaşar, hayal kurar ve içe dönüktürler. Hissetmek ve içinden geldiği gibi davranmak isterler; ancak stres durumunda yaşamdan uzaklaşırlar ve anlaşılmadıklarını düşünürler. Bu sebeple, kendilerini ve ebeveynlerinin kendilerine olan ilgisizliğini araştırmak üzere, kendi içlerine dönerler. Bu olumsuz hisler ve arayışları yetişkinliklerinde de devam eder.

Dört mizaçlı kişiler, duygularının önemsenmesini isterler; önemsenmediği durumlarda, bireyselliklerini ortaya koyamadıklarında sıradan ve yüzeysel davranmaya zorlandıklarında, kuralların dayatılması, yeterince yalnız kalamamaları durumlarında stres durumuna geçerler. Stres durumunda mizaç iki (2)' ye hareket ederek, tip iki (2)' nin olumsuz özelliklerini sergilerler. Dışadönük ve tepkisel olurlar. Gerilim, eksiklik, rahat hissetmeme temel duygu durumuna dönüşür. Dışlanmadıklarından emin olmak isterler. Tedirginlikleri artar.

Dört mizaçlı kişiler, özgünlükleri ve yaratıcılıkları takdir edildiğinde, duygularını anlamlandırdıkları şekilde özgürce ifade edebildiklerinde, farklılıkları ve bireysellikleri olduğu gibi kabul gördüğünde rahatlarlar. Rahatlama durumunda, kişilik bir (1) tipine hareket ederek, tip bir (1)' in olumlu özelliklerini gösterirler. Kurallı, planlı hareket ederler ve düzenli olmaya önem verirler. Romantizm, hayalcilik yerini gerçekçi değerlendirmelere bırakır. Objektif, dürüst, güvenilir ya da idealist olmak rahat durumlarındaki halleridir.

Dört mizacının kanatları üç (3) ve beş (5)' tir. Üç (3) kanadı olan dört (4) mizaçlı bireyler, hayalden biraz daha uzaklaşıp daha dışa dönük olurlar. Daha başarı odaklı, hırslı ve çalışkandırlar. İmaj ve statüleri ile etrafındakilerin takdir ve beğenilerini kazanmayı isterler. Beş (5) kanadı olan dört (4) mizaçlı bireyler; içe dönük, çekingen, mesafeli, soğuk ve ilgisizdirler. Olayları gözlemler, daha mantıklı ve

---

<sup>98</sup> Batı, **a.g.e.**, s.133

<sup>99</sup> Riso ve Hudson, **a.g.e.**, s.98.

analitik düşünürler. Duyguların anlamının yanı sıra daha soyut, felsefî ve teorik konulara ilgi duyarlar.

### 3.7.5. Kişilik Tarzı 5

Tip 5: Düşünen, Gözlemci, Akıllı Ağırbaşlı:

- Karakter: öncü, vizyoner, algılayıcı, bilgili.
- Yönetmel yönelim: felsefî, bilgili, bağımsız.
- Güçlü yönü: anlayış, katılım, uzmanlık.
- Zayıflıklar: reddetme, bozulma, dengesiz hareket etme.<sup>100</sup>

Soyut ve kavramsal düşünen, akılcı bakan, mantıklı ve nesnel, bilgiye meraklı olan kişilerdir. Özellikle ilgilendikleri alanlarda uzmanlaşmayı isterler. Sosyal ilişkilerde aşırı hareketli ve dürtüsel davranan insanlar onlara göre değildir. Bağımsız olmaya ve kendine yetmeye çalışırlar.

Merak, anlamak, diyalektik olmak, derin öngörü ve sezgilere sahip olma, beş (5) numaralı kişilik tipinin potansiyel özellikleridir. İçer dönük ve düşünce odaklı olduklarından eyleme geçmede zorlanırlar. Dikkat çekmek ve göz önünde olmak onların isteyeceği en son şeylerdir. Genellikle kendilerini daha rahat hissettiklerinden, yalnız olmayı daha çok tercih ederler.

Tip beş (5) ler, kişilik harekete geçmeden mutlaka düşünürler. Mümkün olduğunca kendi kendilerine yetmeye çalışırlar. Rahat ve sakin hareket ederler, iyi gözlemcidirler ve olayları analitik düşünerek objektif değerlendirirler. Kendilerinin yeterli olmadıklarını düşündükleri zamanlarda harekete geçmekte zorlanırlar.

Soyut düşünürler. Nitelikli bilgiye önem verirler. Birer gözlemci olan kişilik beş (5) tipi; verileri analiz ederek, olayların özünü anlamaya çalışırlar, verileri bütüncül olarak sentezleme yaparlar.

Aile öyküsü: İçer dönük çocuktur bunlar. Sessiz ve utangaç mizaca sahiptirler. Sık sık bir kenara çekilerek yalnız kalmak isterler. Canlı bir zihin yapısına sahiptirler ve gözlem yapmayı, izlemeyi severler. Bunların çocukluklarında, bağımsız davranma yeteneğinin yok olmaması için zorlama yapılmamalıdır. Anne babalarıyla, zaman zaman çelişkili duruma düşer ve reddedilmiş olma duygularına kapılabilirler. Bu duyguyla başkalarında olmayan farklı bir beceri sahibi olmaya çalışırlar. Başkalarının özel alanlarına girmelerini müdahale olarak görürler. Bunun nedeni,

<sup>100</sup>Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314

anne ve babanın çocuk yetiştirme uygulamalarında hatalı olmaları, sevgisizlik durumu, evlilik yaşantılarındaki sorunların olması ihtimalidir.

Kişilik beş (5) tipi, sessizlik ve yalnız kalma durumlarını ister; ancak göz önünde kalmaları durumunda, hızlı hareket edilmesi gerektiğinde, zorlayıcı ve sert tavırlarla karşılaştığında stres durumuna girerek, kişilik tipi yediye hareket edip tip yedinin olumsuz özelliklerini göstermeye başlarlar. Mantıksız, tutarsız ve dikkatsiz olurlar. Yerlerinde duramazlar ve serüvencilik duyguları artar. Nerede eğlence, orada olmak isterler. Kendileri için neyin iyi, neyin doğru olduğunu seçemez hale gelirler.<sup>101</sup>

Kişilik beş (5) tipi; yeterliliklerinden emin olduklarında, çevreleri tarafından desteklendiklerinde, uzmanlaştıklarında rahatlayarak kişilik tipi sekiz (8)' e doğru hareket edip sekiz (8)' in olumlu özelliklerini göstermeye başlarlar. Böylece, yalnızlığı seven beş (5)' ler, daha dışa dönük ve aktif olurlar. Kendilerini yeterli ve güvenli hissederler. Lider kişilik tipinin özelliğiyle inisiyatif alarak, çevresindekileri organize eder ve fikirlerini açıkça ortaya koyarlar.

Mizacının kanatları, sağında ve solunda bulunan dört (4) ve altı (6)' dır. Dört (4) kanadı olan beş (5) mizaçlılar, empatik davranırlar, duygusal ve sıcaktır. İyi gözlemci olan, analiz yapan beşler, dört (4) kanadının etkisiyle duygularının anlamına da yoğunlaşırlar. Sanatsal ve estetik tavırlar sergilerler. Altı (6) kanadı olan beş (5) mizaçlı kişiler ise; düzenli, titiz olmanın yanında, daha uyumlu ve kontrollüdürler. Ayrıca olaylara şüpheli yaklaşarak, sorumluluk alırlar.

### 3.7.6. Kişilik Tarzı 6

Tip 6: Sadık, Asker, Ortak:

- Karakter: kendini doğrulayan, ilgi çekici, bağlı olan, sadık.
- Yönetimsel yönelim: pervasız, iç çemberin koruyucu, müttefik.
- Güçlü yönü: kendinden olumlama, nişan, işbirliği.
- Zayıflıklar: aşağılık, aşırı tepki, mazoşizm.<sup>102</sup>

Zihinsel huzuru ve kendini güvende hissetmek isteyen kişilik altı (6), tedbirli ve temkinli davranır; sorgulayıcı ve meraklıdır. İhtiyaç duyduğu her türlü bilgi ve imkânın ellerinin altında bulunması ile rahatlarlar. Kolay güvenmez ve samimi olmazlar. Karşısındaki kişilerde ima ve gizli niyet olduğunu düşündüğünde, kendilerini geri çeker ve sorgularlar. Problemlere ve olası tehlikelere karşı dikkatli ve

<sup>101</sup> Riso ve Hudson, a.g.e., s115.

<sup>102</sup> Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314.



temkinli olurlar. Kararları duygulardan çok, mantık ve akıl çerçevesinde verirler. Yanlış yapmamak ve zarara uğramamak adına, her olayı ayrıntılı düşündüklerinden karar süreçleri de uzun olmaktadır. Hayatlarındaki kararlarda artı ve eksiler hesap edilir. Belirsizlikler tip altı (6)'yı kaygılı hale getirir.

Aile Öyküsü: Kişilik tipi altı (6) olan çocuklarda, ebeveynlerden çocuğa rehberlik yapan kişi çocuk için koruyucu kişidir ve çocuklar bu koruyucu kişilere bağılırlar. Çocuklara rehberlik yapan bu kişiler, özgüven vererek güç ve yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olurlar. Çocuğun bu ihtiyaçları karşılanmadığı zaman, tip altıların dünya ile ilgili endişeleri bağımsız davranabilme ile ilgili kuşku artar. Onay alamayan altıların dış dünya ile baş etme becerileri gelişmez. Aile öyküsünde ana düşünce, güvenli yeri olmayan savunmasız çocuk modelidir. Kaygılarının sebebinde, onu koruyan güçlü koruyucu kişinin eksikliğini hisseden altılar, onları koruyan güçlü figüre ihtiyaç duyarlar. İlerleyen yaşlarında ise koruyucu kişi ile olan bağılıklarını bırakarak, güvenliklerini sağlayacağına inandıkları diğer otoriteler ve inanç sistemleri ile bağlantıya geçerler ve onları içselleştirirler. Ayrıca, kendisi gibi düşünen insanlardan oluşan bir gruba katılmak, altıları paranoyadan kaynaklanan baskıdan kurtarır.<sup>103</sup>

Kişilik tipi altı (6) olanların stres yaşadığı durumlar ise; güvensiz ortamlarda bulunmaları, emin olmadıkları halde karar vermek durumunda kalmaları veya hayal kırıklığı yaşamaları ve özgüvenlerini sarsan olaylar ile karşılaşmalarıdır. Bu durumlarda Kişilik üç (3)'e hareket ederek üç (3)'ün olumsuz özelliklerini sergilerler. Gergin, hırçın ve tepkisel olurlar. Muhataplarına karşı bencil, suçlayıcı ve zarar verici davranışlar gösterirler. Tamamen kendi çıkarlarını gözetirler ve olayları subjektif değerlendirerek kendilerini haklı çıkarırlar.

Tip Altılar kendilerini güvende hissettiklerinde, hayatındaki belirsizlikler azaldığında, maddi imkânları yerinde ve iyi bir statü ile özgüvenleri arttığında rahatlar. Bu durumda ise, kişilik tipi dokuz (9)'a hareket ederek tip dokuz (9)'un olumlu özelliklerini gösterirler. Durumlar karşısında olumlu düşünür ve kontrolü bırakır. Sakin rahat ve huzurlu bir tutum sergilerler. Çevreleriyle bütünleşerek uyumlu ilişkiler yaşarlar, paylaşımcı ve hesapsız olurlar.

---

<sup>103</sup> Palmer, a.g.e., s.284.

Tip altı (6)'nın sağında bulunan tip yedi (7) ve solunda bulunan beş (5) ise kanatlıdır. Beş (5) kanadı olan altı (6) mizaçlı kişiler; içe dönük, mesafeli, durgun ve çekingen tavır sergilerler. Soyut düşünen beş (5) kanatlı altılar analitik bir bakış açısına sahiptirler. Olayları daha etraflica düşünür ve kararlarında tepkisel davranmazlar. Yedi (7) kanadı olan altı (6) mizaçlı bireyler ise, beş (5) kanadın aksine, daha dışa dönük ve aktiftirler. Daha neşeli, konuşkan, girişimci, özgüvenli ve bağımsız davranırlar. Davranışlarında tepkisel olabilirler, düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler. Düzene pek önem vermezler, korkularının üzerine gidebilirler.

### 3.7.7. Kişilik Tarzı 7

Tip 7: Kültürlü, Vizyoner, Fütürist:

- Karakter: kendinden geçmiş uyarlayıcı, hevesli, kültürlü kimse.
- Yönetimsel yönelim: hokkabazlık yönetimi, etrafta dolaşmak ve ağ kurmak.
- Güçlü yönü: şükran duygusu, coşku, üretken.
- Zayıflıklar: dağılma, zorunlu olma, oburluk.<sup>104</sup>

Hızlı, pratik düşünen, inovatif yapıya sahiptirler. Çözüm odaklıdır, sorunlara çözüm bulamadıklarında önlerindeki yeni imkân ve alternatifleri değerlendirirler. İnkna becerileri yüksek olan yediler, hayatı merak giderme ve keşif alanı olarak görmektedirler. Neşe, eğlence, keyif onlar için önemlidir ve ihtiyaçtır. Şakacı ve esprili olurlar, heyecanlıdır ve acelecidirler. Yaşamın sınırsız olduğu inancı, yedilerin rahat nefes almasını sağlar. Her zaman yapılacak ilginç bir şeyler vardır.<sup>105</sup> Hayatında kuralların ve kısıtlamaların az, seçeneklerin fazla olmasını isterler. İlgili, heyecan ve merak duygularının azaldığı zamanlarda dikkatleri de azalır. Yenilikçi ve sentezci düşünme yeteneği, onların birçok yeni fikir ve projeler üretebilen kişiler olmasını sağlar.

Aile Öyküsü: Kişilik yedi (7) tipinin çocukluk örüntüsünde de anne babaya karşı kopukluk vardır. Tip yedilerin kişiliğinin oluşmasında “yoksunluk” hissi bulunmakta ve bu nedenle de ihtiyaçlarının yeteri kadar karşılanmadığını düşünürler. Engellenme yaşamamak için, istediklerini kendileri elde etmeye çalışırlar.

Ancak yedilerde acı dolu öykülere sık rastlanmaz. Yediler, çocukluklarına dair hoş anılara sahiptir.<sup>106</sup> Yediler olaylardaki dramı değil, yaşadıkları heyecanı hatırlar.

Tip yedi (7) mizaçlı kişilerin yaşadığı stres durumları; engellenmişlik duygusu ve özgürlüğünün kısıtlanması, monoton ortamlarda bulunması, sıkıntı, acı, keder süreçlerinin uzun olması gibi durumlardır. Stres durumunda kişilik bire hareket ederek tip birin olumsuz özelliklerini gösterirler. Sinirli, gergin ve eleştirel olurlar.

<sup>104</sup> Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314.

<sup>105</sup> Palmer, a.g.e., s.321.

<sup>106</sup> Palmer, a.g.e., s.324.

Kural ve düzene daha çok dikkat ederler. Olumsuzluklara odaklanarak, yargılayıcı tutumlar sergilerler. Hayata dair olan pozitif tutumlar yerini kötümserliğe bırakabilir.

Tip yedi (7) mizaçlı kişilerin yaşadığı rahatlama durumları; isteklerinin hemen olması, özgür, rahat ortamlarda bulunması ve haz arayışlarının tatmin olması durumlarıdır. Bu durumlarda, kişilik tipi beş (5)' e hareket ederek beş (5)' in olumlu özelliklerini gösterirler. Yalnızlığı tercih ederek kendine yetmenin huzurunu yaşayabilirler. Birkaç projeyi bir arada yürütmeye çalışan yediler, rahat durumda tek bir iş ya da konuya odaklanıp yoğunlaşabilirler. Zamanını yüzeysel bir merak duygusuyla birçok alana dağıtan yediler, artık konulara derinlemesine ve analitik yaklaşabilirler. Tip yedi (7)' nin sağında bulunan sekiz (8) ve solunda bulunan altı (6) ise kanat tiptir.

Altı (6) kanadı olan yedi (7) mizaçlı kişilerde, altının en büyük özelliği olan şüphecilik baskın hale gelir. Bunun yanında çevresindekileri daha çok dinleyebilen, sorunlar üzerine daha çok düşünen kişilerdir. Kontrollü hareket ederler. Daha düzenli olma eğilimindedirler ve sorumluluklarına önem verirler, daha duyarlıdırlar.

Sekiz (8) kanadı olan yedi (7) mizaçlı bireyler ise; hareketli, enerjik ve coşkulu kişilerdir. Önde olmak isteyen, rekabetçi ve iddiacı kişilik özellikleri gösterirler. Saldırgan, başına buyruk davranışlar sergileyebilirler.

### 3.7.8. Kişilik Tarzı 8

Tip 8: Lider, Avukat, Patron:

- Karakter: magnanimous (bağışlayıcı-asil ruhlu) kahraman, kendine güvenen, yapıcı.
- Yönetimsel yönelim: otokratik, künt (anlayışsız), çatışmacı.
- Güçlü yönü: kendiliğinden tutukluluk, özgünlük, etkili.
- Zayıflıklar: acımasızlık, pervasızlık, yok edicilik.<sup>107</sup>

Lider olarak atfedilen tip sekizler kendinden emin, cesur, kararlı, insanları etki ve hâkimiyet altına alabilen; güçlü, risk alabilen, zorluklarla baş edebilen, mücadeleden ve çatışmadan kaçınmayan kişilerdir.

Sekizin temel kaygısı denetimdir.<sup>108</sup> Güç onlar için önemlidir. Ancak içlerinde herkese göstermedikleri hassas ve merhametli bir yanları vardır. Kendilerini

<sup>107</sup>Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314.

<sup>108</sup>Parmer,a.g.e., s.353.

koruyucu olarak görürler ve adil olmayan durumlarda müdahaleci olup denetimi ele geçirmek isterler. Olumsuz olaylar yaşadıklarında çabuk öfkelenir ve öfkelerini çekinmeden ifade ederler. Kararsızlık, pasiflik ve boyun eğmeye gelemesler; müdahaleci, kararlı, iş bitirici, hızlı ve acelecidirler. Sözüünü sakınmadan, baskın tarzda konuşmaya eğilimleri sert görünmelerine neden olur. Çevrelerini yönetme ve yönlendirme konusunda doğuştan yeteneklidirler.

Karmaşa durumlarında, hemen öne çıkar ve etrafındakileri yönetmekte zorlanmazlar. Aktifliği, hareketliliği ve yönlendirici tutumlarıyla çevresini hemen harekete geçirebilir, kontrolü ele alırlar. Ancak kontrol edilmek ve yönetilmekten hiç hoşlanmazlar. Görüş ve tutumları her zaman nettir, problemler karşısında hızlı karar verip eyleme hemen geçerler. Verdikleri kararlarından geri adım atmakta zorlanırlar. Samimiyetine inandıkları insanlara karşı fedakâr, cömert ve koruyucudurlar. Sorunlarını kendi kendine çözmeye çalışır, mümkün olduğunca yardım istemezler. Buna karşın güçsüz, zayıf gördüğü kişilere koruyucu, merhametli bir tutum sergilerler.

Aile Öyküsü: Sekizlerin çocukluk öykülerinde, dövülen ve karşılık veren çocuklardan; ağlamadığı, zayıflık göstermediği ve dövüşleri kazandığı için büyüklerinden saygı gören çocuklara dek çeşitli çocuk tiplerine rastlanır.<sup>109</sup> Anne baba ile çelişkili ilişkileri bulunur. Aile içinde kabullenilmek ve ilgilenilmeyi sağlamak amacı ile, ailelerine destek olma düşüncesi içine girerler. Küçük yaşta da koruyucu rolünü üstlenerek bağımsız kişi olurlar ve sonuçta da birçok Sekizler, küçük yaşlardan itibaren yetişkin sorumluluğunu gönüllü olarak üstlenirler. Bu rolü üstlenebilmek için korkularını, savunmasızlıklarını bastırmayı öğrenirler.

Tip sekiz (8)'ler otoriteye hâkim olamamaları, yenilgi yaşamaları, çevrelerini kontrol edememeleri, içinde bulunduğu duruma olan güveninin azalması durumlarında strese girerler. Stres durumunda tip sekiz (8) kişilik tipi, tip beş (5)'e hareket ederek, tip beşin olumsuz özelliklerini gösterirler. Yüksek özgüvenleri gider, çekingen kişiliğe bürünürler. Lider rollerinden uzaklaşıp, pasif tutum içine girerler. Duygusal olarak kendilerini kapatırlar. Tarz beşe gitmek tip sekizlere zaman kazandırır ama aynı zamanda kuşkularını ve reddedilme hislerini körükleyebilir.<sup>110</sup>

Sekiz (8) mizaçlı bireyler; otoritelerinin sağlam olduğu durumlarda, kontrol ve hâkimiyeti tam olarak sağladığında rahatlarlar ve kişilik iki (2)'ye giderler ve tip ikinin olumlu özelliklerini gösterirler. Güçlerini insanları desteklemek için kullanırlar. Duygularını daha özgürce ve açık ifade ederler. Daha hassas ve duyarlı olurlar. Alçakgönüllü, cömert, yardımsever hareket ederler.

<sup>109</sup> Palmer, a.g.e., s.357.

<sup>110</sup> Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.124.

Tip sekiz (8)' in kanatları yedi (7) ve dokuz (9)' dur. Yedi (7) kanadı olan sekiz mizaçlı kişiler; neşeli, enerjik ve sabırsız ve acelecidirler. Keyif veren faaliyetlerden hoşlanırlar. Dokuz kanadı olan sekiz mizaçlı kişiler ise, daha barışçıl hale bürünürler. Yumuşak, sakin ve ağırkanlıdırlar. Olaylara hemen müdahale etmez, önce gözlem yaparlar. Daha pasif olmalarına rağmen son derece inatçıdırlar.

### 3.7.9. Kişilik Tarzı 9

Tip 9: Uyumlu, Barışçıl:

- Karakter: barışçıl, arabulucu, diplomat.
- Yönelimsel yönelim: kendine ait, alıcı, destekleyici barış görevlisi.
- Güçlü yönü: özerklik, uzlaşmacı, destekleyici, katılımcı.
- Zayıflıklar: kapsayıcı, paylaşma, ihmal, ayrışma, fedakârlık.<sup>111</sup>

Uyumlu, sabırlı, sakin, barışçıl, çatışma ve gerilimden kaçınan kişilerdir. İnsanları yargılamadan olduğu gibi kabul eden, rahatsızlık ve gerilime neden olacak her türlü söz ve tavırdan kaçınırlar. Kendilerine ve başkalarına güvenirlere, nazik tavırları ve doğal davranışları olan kişilerdir. Uyumludurlar ama aynı zamanda gerektiği yerde güçlü ve dinamik olurlar. Zor ve karmaşık sorunlar karşısında sorunların üstüne gitmektense, olayları akışına bırakarak çözmeyi tercih ederler. Arkadaş canlısıdırlar. Yeniliklere açık kişilerdir. İstemedikleri şeyleri yapmaya zorlandığında, öfke ve tepkilerini kontrol altına almaya çalışırlar. Bu; dokuzları zihinsel, duygusal ve fiziksel açıdan yorar.<sup>112</sup> Verimlilikleri düşer, özgüvenleri azalır. Zaman zaman biriken öfkeler de, sık olmasa da zaman zaman aşırı ve ani patlamalar şeklinde ortaya çıkabilir. Hayatlarında, rutin yaşamak onlar için daha istikrarlı ve programlı bir şekilde çalışmalarını sağlayabilir.

Aile Öyküsü: Dokuzlar, kendilerine bakan kişilerle (anne-baba) yakın bağlantı kurarlar. Küçük yaştan itibaren hem anneye hem babaya bağlı olan dokuzlar, ikisinin de beklentilerine karşılık vermeye çalışırlar. Dokuz çocuklarının bazıları kendilerini ortamdaki fiziksel olarak çekerken, bazı dokuz çocuklar da kendilerini duygusal olarak ortamdaki çekerler. Geri planda kalmayı tercih ederler.

Kişiliği Dokuz (9) olanların alıştıkları düzenin bozulması, baskıcı tutumlarla karşı karşıya kalmaları, gerilim ortamında bulunmaları, onların strese girmelerine neden olur. Bu durumda Tip dokuz (9)' lar kişilik tipi altı (6)' ya hareket ederek, Tip altının

<sup>111</sup>Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.314.

<sup>112</sup>Batı, a.g.e., s.222.

olumsuz özelliklerini gösterirler. İnatçı, saldırgan, gergin, güvensiz, endişeli ve kararsız olurlar. Tepkisel, suçlayıcı davranabilirler

Dokuz mizaçlı kişiler; rutin düzenli yaşamı olduğunda (yeme, içme, dinlenme, cinsellik v.b.), uyum sağladıkları durumlarda, kendilerini yeterli hissettiklerinde Tip üçe hareket ederek, kişilik tipi için olumlu özelliklerini gösterirler. Özgüvenleri artar. Aktif, enerjik, üretken ve verimli olurlar. Sosyal başarı, statü ve imajlarını dikkate alırlar.

Kişilik dokuz (9)' un sağında bir (1) kanadı ve solunda sekiz (8) kanat tipi bulunmaktadır. Sekiz (8) kanadı olan dokuz (9) mizaçlı kişiler, iddialı olurlar ve uyumlu dokuz daha rahat hayır diyebilirler; lider, otoriter olabilirler. Bir (1) kanadı olan dokuz (9) mizaçlı kişiler ise daha titiz, düzenli ve çalışkandırlar. İdealist ve sorumluluk sahibidirler. Daha adil olmaya çalışırlar, hak hukuk konusunda hassas davranırlar.

### **3.8. Enneagram Kişilik Gelişme Seviyeleri**

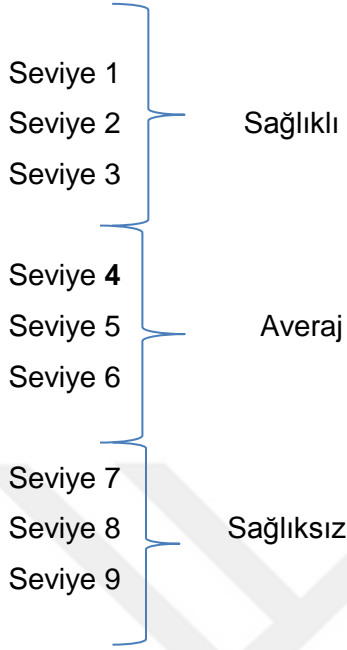
Tarih boyunca insan davranışlarının nedenlerini anlamak ve bireyler arası farklılıkları açıklamak için, mizaç ve kişilikle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Mizaç, genellikle genetik ve biyolojik temellere dayanırken; kişilik, fiziksel ve sosyal ortamlarda oluşan tutum ve davranışları göstermektedir. Enneagram, kişilik tiplerinin ne olduğunu ve bireylerin hangi tipe ait olduğunu belirlemektedir. Enneagram'da sadece kişilik tipinin bilinmesi yeterli değildir. Dinamik yapıya sahip olan Enneagram öğretisi, tipler arasında kanat tipler veya stres ve rahatlama durumlarında geçiş yapabildiği gibi, kişilik tipini gelişim seviyelerine de ayırmıştır.

Gelişme seviyeleri, kişilik tipinde, sağlıklı kattan sağlıksız kata kadar giden yolda; birbiri ile ilişkili kişilik özelliklerini içermektedir. Gelişme seviyeleri her tarzın içyapısının özellikler, savunmalar, kişiler arası davranışlar, tutumlar ve daha birçok karmaşık niteliğin oluşturduğu kavramsal iskeletinin bir simgesidir<sup>113</sup>.

Enneagram gelişme seviyelerini Don Riso oluşturmuştur. Don Riso, değişik tarzlar hakkındaki her özelliği dizin kartlarına yazarak ve kartların oluşturduğu dizini izleyerek dokuz küme oluşturmuştur. Sağlıklı ve sağlıksız olarak ayırdığı kartları incelemiş ve arada averaj grup olduğunu keşfetmiştir. Üçer adet, üçlü gruplar halinde oluşturulan gelişim seviyelerinin yine de daha birçok araştırma aşamasından

<sup>113</sup> Kale ve Shrivastava, a.g.e., s.148-149

geçmesi gerektiğini belirten Riso, bu ayrımın düşünsel yönden doyurucu; uygulama açısından da pratik olduğunu belirtmiştir. Gelişim seviyeleri her kişilik tipi için;



Her seviye kendine özgü ikincil bir kişilik tarzı oluşturur. Bu seviyeler, kişiler gün içinde gidip geldiği gibi, uzun sürelerde de aynı seviyede kalabilirler. Bu ise kişilerin karmaşık hallerinin bir açıklaması olabilir. Kişilerin seviyelerine bakarken, sağlıklı ya da sağlıksız katta mı olduklarının da bilinmesi gerekir. Çünkü kişilik tipleri sağlıklı iken ve sağlıksız iken farklı kişilik tiplerine hareket ettiği için, hareket ettiği kişilik tarzının seviyelerini gösterecektir. Kısaca kişilik tarzını birkaç özelliğe göre saptamak doğru sonuç vermeyecektir. 81 (9 seviye x9 kişilik tipi) gelişme seviyesinin dikkate alınması gerekmektedir. Seviye 1, sağlıklıdan başlayıp aşağı doğru sağlıksıza hareket etmektedir. İki yönde de hareket etmek mümkündür. Seviyeler, birbirinin tamamlayıcısıdır ve birbirine paralel süreçler içermektedir.

1-4-7, 2-5-8, 3-6-9' daki özellikler birbirine paralel süreçler içermektedir. Örneğin, Tarz iki (2)' nin 1-4-7'nin seviyelerinde görülen psikolojik süreçler paraleldir. Seviye birde çıkar gözetmeyen kişi, seviye dörtte taşkın arkadaşa ve sonra da seviye yedide nefisini aldatan, çıkarı için kurnazlıkla yönlendirilen kişiye dönüşür.<sup>114</sup>

### 3.9. Sıfır Noktası

Enneagram, doğuştan gelen mizaç modellerinin özelliklerini taşısa da dinamik özelliklere sahiptir. Gerek sağlıklı seviyeler, gerekse stres ve rahat zamanda gidilen mizaç tipleri, dinamikliğinin en büyük göstergesi olsa da; kişinin kendi yeterliliklerinin

<sup>114</sup> Riso ve Hudson, a.g.e., s.153.

artırılmasıyla, 0 noktasına ulaşılabilmesine imkân sağlaması, Enneagram öğretisinin en büyük özelliğidir.

Enneagram, insan modeli yaratma hedefini taşır. Bu hedef sıfır noktasına ulaşabilmedir. Bu noktada insan özelliklerini şöyle tanımlar Enneagram: Kendine özgü özellikleri bulunan, egosunu kontrol altına alan, nefis terbiyesi yapmış kişi. Bu durum; hedef noktadır. Bu kişi hep destekleyicidir, kendini bilme farkındalığına ulaşmıştır.

Tüm kişilik tiplerindeki insanları, ortak hedefte buluşturmak. Yöntem, işte bu yolda insanın kendini bilme farkındalığı üzerine çok yönlü bir felsefe geliştirmiş olmasıdır.<sup>115</sup>

### **3.10 Yaraticı Liderlik Ve Enneagram Konulu Daha Önceki Çalışmalar**

Liderlik ile ilgili yeterince çalışma (Cemre Sandal,2014; Balaban,2018; Ünlü,2018; Aygün, 2018; Yalçın,2016; Sert,2015; Bayram,2013; Yalınkılıç,2010; Hamarat, 2010; Sönmez, 2010) olmasına karşın yaratıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar henüz yeterli sayıda değildir. Enneagram konusunda yurt dışında özellikle Enneagramın nedir? , tarihi ve hangi kişilik tiplerinden oluşmaktadır? , özellikleri nelerdir? Gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır. Ülkemizde ise Enneagram kavramı taşıdığı önem anlaşılacak yaygınlaşmakta ve bu doğrultuda da çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Tez konusu olan Enneagram öğretisinin Yaraticı Liderliğe olan etkisi konusunda hiçbir çalışılmaya ulaşılamamıştır.

#### **3.10.1. Yaraticı Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar**

Liderliğe hem kişilik özellikleri hem de durumsal yaklaşımlar disiplinleri ile yaklaşıldığında yaratıcı liderlik sahiplenilip araştırılmaktadır. Bu konuda daha önce yapılan bazı çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

##### **3.10.1.1.Yaraticı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Okul Öncesi Yönetici Ve Öğretmenlerin Yaraticı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi**

Yaraticı liderlik ile ilgili Ülkemizde yapılan çalışmalar arasında ilk sırada, bu çalışmada da kullanılan ölçeğin geliştirildiği, Banu Dikmen ADA'nın (2012) Yaraticı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelendiği doktora çalışması yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı; "Yaraticı Liderlik Ölçeği" geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması ve devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında ve ilköğretim

---

<sup>115</sup> Batı, a.g.e., s.324.



kurumlarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Yaratıcı liderlik özelliklerinin belirlenmesidir<sup>116</sup>. Çalışmanın yöntemi bir durumu var olduğu şekliyle tanımlamayı amaçlayan Tarama modelidir. Çalışmanın örneklemini Eskişehir ilinde bulunan devlet ve özel eğitim kurumlarında çalışan 137'si (%72.) erkek, 51'i (%27.1) kadın toplam 188 yöneticiden oluşmaktadır.

Devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında ve ilköğretim kurumlarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Yaratıcı liderlik özelliklerinde genel olarak kadın yöneticilerin lehine anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin görev türü değişkenine göre öğretmenlerin "Yaratıcı Liderlik" özelliklerinin daha yüksek olduğu, öğretmenlikteki hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir.

Çalışmanın sonucunda Yaratıcı Liderlik Ölçeği geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilmiş, öğretmenlerin Yaratıcı Liderliklerini geliştirilmesi gerektiği önerisinde bulunmuştur.

### **3.10.1.2. Yaratıcı Liderlik, İçsel Motivasyon Ve İç Girişimciliğin Üzerindeki Etkileri**

Ali Mahli'nin (2018) çalışmasında Yaratıcı liderlik, içsel motivasyon ve iç girişimciliğin üzerindeki etkileri incelemiştir. Araştırma modelinde bağımsız değişkenler görev odaklı ve yönetim odaklı yaratıcı liderliktir. Bağımlı değişkenler içsel motivasyon ve iç girişimcilik olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı anket yöntemidir.

Araştırmanın evreni Gaziantep ilindeki sivil toplum çalışanlarıdır. Örneklem ise bu kişilerden rasgele seçilen 250 kişidir. Bu çalışmada çıkan sonuçlar, görev odaklı ve yönetim odaklı yaratıcı liderliğin içsel motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve görev odaklı yaratıcı liderliğin iç girişimciliğin alt boyutlarından olan özerklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğudur.

---

<sup>116</sup> Banu Dikmen Ada, *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı, İstanbul, 2012, s.6 (Yayımlanmış Doktora Tezi)

### **3.10.1.3. Okul Öncesi Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri İle Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

(2014) Münevver Öztürk'ün yüksek lisans tez çalışması olan okul öncesi yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi başlıklı çalışmadır. İlişki analizi modeline göre yapılan bu çalışmanın evreni 2013-2014 yılında İstanbul'da görev yapan anaokulu öğretmenleri ve yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem grubu ise rasgele seçilen 248 anaokulu öğretmeni ve 23 okul yöneticisidir. Çalışmanın sonucunda yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **3.10.1.4. Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi**

Ada<sup>117</sup> çalışmasında; “resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında ve resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini belirlemek” amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma evreni, 2009–2010 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili merkez ilçelerinde çalışan anaokulu öğretmenleridir. Örneklem grubu ise 151 ana okul öğretmenidir. Çalışmanın yöntemi tarama modelidir. Çalışmanın sonucunda; öğretmenlerin liderlik özelliklerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, dolayısıyla yaratıcı liderlik özelliklerinin yaşa bağlı olarak değişim göstermeyebileceği; öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ve alt ölçekleri puanlarında öğrenim düzeyi değişkenine ve kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı; öğretmenlerin hizmet sürelerine göre yaratıcı liderlik özellikleri ile ilgili olarak sadece “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” özelliklerinde 1-5 yıl ile 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin sıralı ortalama puanları diğer gruplardan anlamlı derecede fazla olduğu görülmüştür. Bu durum küreselleşme sonucunda özellikle bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin olması ve gelişmelerin eğitim öğretim alanına da yansımalarının bir sonucu olarak 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenlerin değişim dönüşüme daha çok odaklanmış olabilecekleri biçiminde yorumlanmıştır. Demografik özelliklerin incelendiği çalışmada liderlerin diğer vasıflarını içerecek çalışmaların yaratıcı liderlik kavramının gelişmesine ve de geliştirilmesine katkı sağlayacağı önerisinde bulunulmuştur.

---

<sup>117</sup> Dikmen Ada, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2018, Cilt 2 Sayı 3' de yayınlanan "Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi" (An Examination of Creative Leadership Features of Pre-school Teachers) başlığında

### 3.10.2. Enneagram Konusunda Yapılan Çalışmalar

#### 3.10.2.1. Enneagramın Geçerlilik Ve Güvenirliği

Wagner ve Walker , R.E.. Journal of Clinical Psychology 39(5): 712-717 1983 <sup>118</sup>  
Enneagram çalışması yapılmıştır. Loyola University of Chicago'da *yapılan* bu çalışma 390 yetişkin (311 kadın ve 79 erkek) ile gerçekleştirilmiştir. 135 maddelik objektif test Dokuz stili ayırt etmek için tasarlanmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Denekler Üst düzey akademisyen ve yazar tarafından yürütülen çalıştaylar ve kişilik tarzı sınıflamaları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Tipler eşleştirilmiş ve testin geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüştür. Çalışma sonucunda Enneagram tipleri arasında anlamlı ve uyumlu farklar olduğu görülmüş, sonuçların tutarlı, geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür.

#### 3.10.2.2. Yöneticilerin İşi Doğru Yapmada Gelişim Yansımaları

Sally Atkin<sup>119</sup> tarafından, Cranfield Yönetim Okulu'nda yapılan çalışmada, anlamlı bir kişisel gelişim tasarlamak ve sunma sürecine değinmiştir karşılaşılan ciddi zorluklara değinmiştir. Çalışmada literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda bireysel gelişimin organizasyon için başlangıç noktası olarak daha güçlü bir şekilde kullanılabilmesi ve yöneticilerin kişisel gelişiminin örgütlerin gelişiminin doğasını değiştirdiğini belirtmiştir.

#### 3.10.2.3. İşyeri Tinselliği Açısından Enneagram

Kale ve Shrivastava <sup>120</sup> (2013) tarafından literatür taraması yapılarak yazılan makalede işyerinde maneviyatın geliştirilmesi için Enneagram'ın bir araç olarak kullanılabilmesi, uyumlu bir işyeri, daha karlı bir işyeri, şirketlerin işgücünün ihtiyaçlarının yerine getirilmesinde Enneagram'ın bir yöntem olabileceğini belirtilmiştir. Çalışmada 3 noktaya değinilmiştir.

- Genel olarak kabul edilebilir bir çalışma ruhu tanımını sağlamak;
- Enneagramı tanıtmak
- Maneviyatla bağlantı kurabilmek için Enneagram önermek

<sup>118</sup> Jerome P. Wagner and Ronald E. Walker tarafından reliability and validity study of a sufi Personality Typology: The Enneagram (Sufi Güvenilirliği Ve Geçerlilik Çalışması Kişilik Tipolojisi: Enneagram)

<sup>119</sup> Reflections Personal development for managers ± getting the process right School of Management, Cranfield, Ukson The Enneagram

<sup>120</sup> Sudhir H. Kale ve Samir Shrivastava, **System For Enhancing Workplace Spirituality School of Business**, Bond University'de The Enneagram System For Enhancing Workplace Spirituality adlı çalışma.

#### **3.10.2.4. Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları İle Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

Erçin (2018) Sağlıklı yaşam biçimi davranışları ile Enneagram kişilik tipleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi adlı çalışmanın amacı, sağlıklı yaşam davranışları üzerinde Enneagram kişilik tiplerinin etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Çalışma 01.06.2018-30.10.2018 tarihleri arasında Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi polikliniklerine başvuran bireyler arasından çalışmaya katılmaya gönüllü olan 553 kişi üzerinde yapılan tanımlayıcı tipte bir çalışmadır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verildikten sonra onam alınarak üç bölümden oluşan anket formu uygulandı. Anket formu 12 sorudan oluşan sosyo-demografik veri formu, 52 soruluk Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları Ölçeği-II ve 27 soruluk Enneagram Kişilik Ölçeğinden oluşmuştur<sup>121</sup>. Çalışmanın sonucunda kişilik tiplerinin, bireylerin seçimlerinde oldukça etkili olduğu tespit edilmiştir. Kişilik tiplerinin meslek grupları, sigara kullanımı, fiziksel aktivite gibi konularla ilişkisini araştırmak, tıp alanında kişilik tiplerini dikkate alarak, bireylerin sağlık farkındalığını artırmak için çok merkezli ve geniş kapsamlı çalışmalar yapılması önerilmiştir.

#### **3.10.2.5. Okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Subaş (2017) Okul yöneticilerinin “Liderlik stilleri” ile “Enneagram Kişilik Tipleri” arasındaki ilişkinin incelenmesi konusunda çalışma yapmıştır. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile Enneagram kişilik tipleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde yapılmış bir çalışmadır. Araştırmanın evreni İstanbul’da görev yapan okul yöneticileri olup, örneklem bu yöneticiler arasından rasgele seçim yöntemi ile belirlenmiş 478 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada yöneticilerden liderlik stilleri ve Enneagram kişilik tipleri için veri toplama aracı geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmış, bu bağlamda Enneagram Kişilik Ölçeği (EKÖ) ve Dokuz Liderlik Stili Ölçeği (DLSÖ) geliştirilmiştir. Okul yöneticilerinin Enneagram kişilik tipleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi sınamak için yapılan Pearson çarpım korelasyon analizi sonucunda kişilik tipleri ile liderlik stilleri arasında en az  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kişilik tiplerinin liderlik stillerini yordama gücünü sınamak için çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

<sup>121</sup> Hatice Şeyma Erçin, **Sağlıklı yaşam biçimi davranışları ile Enneagram kişilik tipleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi**, TC. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Ankara 2018, s.29 (Uzmanlık Tezi)

Regresyon analizi sonucunda; okul yöneticilerinin Prensipli Liderlik stili puanlarının %73' ünün Mükemmeliyetçi kişilik tipi puanı, Hizmetkâr Liderlik stili puanlarının %68' inin Yardımcı kişilik tipi puanı, Girişimsel Liderlik stili puanlarının %55' inin Başaran kişilik tipi puanı, Dönüşümsel Liderlik stili puanlarının %62' sinin Özgün kişilik tipi puanı, Stratejik Liderlik stili puanlarının %61'inin Gözlemci kişilik tipi puanı, Etkileşimsel Liderlik stili puanlarının % 64' ünün Sorgulayan kişilik tipi puanı, Vizyoner Liderlik stili puanlarının %65' inin Maceracı kişilik tipi puanı, Otoriter Liderlik stili puanlarının %74' ünün Reis kişilik tipi puanı, Güçlendirici Liderlik stili puanlarının %65' inin Uzlaşmacı kişilik tipi puanı ile açıklanabildiği tespit edilmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin liderlik stillerinde, Enneagram kişilik tiplerinin belirleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.10.2.6.Enneagramın Grup Çalışmasına Etkisi**

Kabak(2011) Matematik öğretiminde, grup çalışmasına Enneagram' ın etkisini ölçebilmek amacıyla 7. Sınıf öğrencileri ile çalışılmıştır. Böylece Enneagram yöntemi ile yapılan matematik öğretiminin, grup çalışmasına etki edip etmediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada kullanılan yöntem\_kontrol gruplu (ön-test son-test) deneme modelidir. Araştırmanın örneklemi, Manisa'da Selendi ilçesinde bulunan Atatürk İlköğretim Okulu ve Fatih İlköğretim Okulu'nda 2009-2010 yılında 7. sınıfta okuyan 18 öğrenci olmak üzere toplamda 36 öğrencidir. Araştırma konusu; 18 öğrenci ile deney, 18 öğrenci ile de kontrol grubunda çalışılmıştır. Enneagram Deney grubunda kullanılmış, kontrol grubunda kullanılmadan çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda Enneagram bilimi kullanılarak ve kullanılmayarak yapılan deney gruplarında ön test sonuçlarının anlamlı farkı olmadığı belirlenmiştir.

### **3.10.2.7. Grafik Tasarım Göstergelerinin Algılanmasında Kişilik Faktörünün Enneagram Modeline Göre İncelenmesi**

Pesen (2015) "Grafik tasarım göstergelerinin algılanmasında kişilik faktörünün Enneagram modeline göre incelenmesi" adlı tezinde kişilik özelliklerinin algılama kriterleri, Enneagram kişilik modeline göre değerlendirilmiştir. Çalışmanın yöntemi literatür taramasıdır. Çalışmanın sonucunda grafik tasarım ürünlerinin algılanmasında farklı mizaçlardaki kişilerin kendi mizaç yapılarına bağlı olarak farklı tercihlerde bulduklarını gözlemlemiştir.

### 3.2.8.Psiko-grafik Pazarlama Kesitleri için Enneagram

Karakaya (2008)<sup>122</sup>, nın yaptığı çalışmada ki amaç mistik ve kadim öğretisi olan Enneagram öğretisinin psikografik pazar bölümleri tespitinde etkin biçimde kullanılmasının nasıl olabileceğinin gösterilmesidir. Araştırma yöntemi; Öncelikle Psikografik bölümlendirme (Tüketicilerin yaşam tarzı kategorilerine, aktivitelerine, ilgi alanlarına ve fikirlerine dayalı olarak yapılan pazar bölümlendirmesi) yapılmıştır. Sonrasında iki sonuç elde edebilme üzerine planlama yapılmıştır.

- Anket formunda(Kişilikler Enneagram uyumluluk tablolarını içeren bir görüşme protokolü) Enneagram uzmanlarıyla nitel görüşmeler yapılarak;
- Önerilen nitel analizden sonra mülakat protokolünün içindeki uyumluluk tablolarının nicel olarak incelenmesi;

Veriler birincil kaynaklardan yüz yüze toplanmıştır. Hedef yanıtlayanlar Enneagram ve onların Enneagram anlayışı hakkında tüm 1-2 saat görüşülerek hâlihazırda var olan kişilik-tüketim-varlık özelliklerinin algıları ve bu özelliklerin pazar bölümlendirmesi konusundaki teorileri ve yapıları, bireysel yorumları uyumluluk tablolarında nitel incelenmiştir. Geçerliliği ve güvenilirliği arttırmak için Kuzel ve Like (1991) tarafından sağlanan yöntemler kullanılmıştır. Nitel cevaplar bu test sonuçlarına göre kontrol edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; stratejik yönetim alanında ve insan kaynakları alanlarında, Enneagram gün geçtikçe daha çok kullanılmaktadır. Ancak pazarlama alanında Enneagram' öğretisinin teşhis ve tahmin noktalarındaki uygulamalarının kullanıldığı, pazarlama amacıyla kullanılabilmesi için daha ileri düzeyde çalışmalara gereksinim olduğunu belirtmiştir.

### 3.10.2.9. Yeni Kişilik Teorisi Enneagram ve Din Psikolojisi Açısından Kullanım Alanları

Karabulut(2007) "Enneagram'ın, din psikolojisi bakımından kullanım alanlarını araştıran bu çalışmada insanın ne olduğunu, kişilik tespiti yapan bilimlerin penceresinden, son dönemde bilinmeye başlayan "Enneagram öğretisi" penceresinden incelemeye çalışmıştır. Araştırma da literatür taraması yapılmıştır. Çalışma dört ana bölümden oluşmuştur. Enneagram konusunun din psikolojisi bakımından Türkiye'deki kullanım alanlarının sonraki dönemlerde yapılacak çalışmalarda önemli olabileceği, Ülkemizdeki çalışmaların, henüz detaylı bir şekilde kişilik teoremini araştırma ve dini tutumlarla ilişkilendirme noktasına ulaşmadığı, Enneagram kökeni sufizmden gelen mistik yapıya sahip olsa da, sahada kullanımının getireceği sonuçlar bakımından incelenmeye değer olduğu tespitinde bulunulmuştur.

<sup>122</sup> A psychographic view of market segmentation: Introducing a new paradigm: Enneagram.

### **3.10.2.10. Enneagramdan Dokuz Tip Mizaç Modeline: Bir Öneri**

Enneagramdan Dokuz Tip Mizaç Modeline: Bir Öneri bahsinde Enver Demiral Yılmaz vd. çalışmasında literatür taraması yapılmıştır<sup>123</sup>. Enneagram ile Dokuz Tip Mizaç Modeli arasındaki benzerlikleri, dokuz temel mizaç tipi ve stres ve rahatlama durumlarında sergiledikleri davranış ve tutumları açıklanmıştır. Ayrıca Dokuz Tip Mizaç Modelini, insan davranışlarının nedenlerinin açıklanmasında, psikiyatri, psikoloji ve eğitim alanlarında hem araştırma hem de pratikte kullanılabilecek yeni ve bütüncül bir model olarak öne sürülmüştür.

### **3.10.2.11. “Dokuz Tip Mizaç Modeli İle Aktif Müzik Eğitimi Uygulamalarının İlişkisi**

<sup>124</sup>Ayçan araştırmasında, öğrencilerinin mizaçları ile müzik eğitimi tercihleri arasındaki ilişkiyi, Erciyes Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesinde, müzik bölümünde okuyan öğrencileri örneklem olarak araştırmıştır. Araştırma; örnek olay çalışmasıdır. Yöntem Dokuz Tip Mizaç Modeli testi, gözlem notları, ses kayıtları gibi birçok kanıt ve veri kaynağı kullanılarak karma metot ile yapılan bir araştırmadır. 2016- 2017 öğretim yılında, Erciyes Üniversitesi bahar döneminde özel öğretim yöntemleri dersi alan öğrencilerden mezuniyet durumu, not ortalaması, gibi kriterlere göre rastgele örnekleme ile seçilen yirmi bir öğrencidir. Çalışmanın sonucunda, varılan yargı öğrencilerin mizaç tipleri değişse bile aktif müzik eğitimi çalışmalarının öğrencilerin görüşlerini pozitif yönde değiştirdiğidir.

### **3.10.2.12. Personality Type and Work-related Outcomes: An exploratory application of the Enneagram model**

Sutton, A, Allinson, C ve Williams, H. (2013) European Management Journal- 31 (3): 234-249 de yayınlanan “Personality Type and Work-related Outcomes: An exploratory application of the Enneagram model”( Kişilik Tipi ve İşle İlgili Sonuçlar: Enneagram modelinin keşfedici bir uygulaması) çalışmanın amacı iki yönlüdür. Birincisi, Enneagram Kişilik Tipolojisinin, araştırma literatüründe ve ikinci olarak daha köklü olan kişilik yaklaşımları ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemek, Enneagram tipleri ile kilit iş yeri tutumları ve bilişler arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın yöntemi Tam zamanlı istihdamın çoğunluğunu oluşturan 416 katılımcı, kişiliği (Enneagram tipi, Büyük Beş özellikler, kişisel değerler, kapalı motifler) ve işle ilgili

<sup>123</sup> Yılmaz Demirel vd., **Enneagram'dan dokuz tip mizaç modeli'ne: Bir öneri**, Eğitim ve Bilim, Eğitim ve Bilim Dergisi Cilt 39, 2014, Sayı 17.

<sup>124</sup> Kıvanç Ayçan, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi (GEFAD), 2017, Cilt 37, Sayı 3'de yayınlanan **“Dokuz Tip Mizaç Modeli İle Aktif Müzik Eğitimi Uygulamalarının İlişkisi”**(The nine type temperament models relationship with active music education applications) başlığında.

değişkenleri (iş tutumları ve bilişler ve mesleki demografik özellikler) değerlendiren bir anket ile çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda ;

Enneagram tipolojisinin doğrulanmasında, diğer üç kişilik modeliyle teorik olarak sağlam bağlantılar ve birkaç işyeri sonucu ile anlamlı ilişkiler kurarak eşzamanlı ve öngörücü geçerliliği tespit edilmiştir. Bir tip kişilik modeli olarak Enneagram, özellik, değer ve motif kalıplarını paylaşan, gerçek dünyadaki önemli grupları tanımlamaktadır ve bu nedenle, uygulayıcılara yönetim eğitimi ve kişisel gelişiminde uygulama için potansiyel olarak yararlı yeni bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.10.2.13. Editorial: The Puzzle of Personality Types**

European Journal of Personality Eur. J. Pers. 16: S1–S5 (2002) dergisinde, Humboldt University at Berlin, Germany' de, Jens B. Asendorpf tarafından Editorial: The Puzzle of Personality Types adlı çalışma yapılmıştır. Bu çalışma dergide özel sayı olarak, kişilik psikolojisi üzerine ilk uzman çalışmayı üzerine inşa edilmiştir. Kişilik farklılıklarına dair ampirik çalışmayı içeren bu araştırma kişiliği değişken bakış açısıyla, irdelemiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM VE BULGULAR

### 4.1.Yöntem

Araştırma, İlişkisel Tarama Yöntemi ile yapılmıştır. Yaratıcı Liderlikte Enneagram öğretisinin etkisini, yani değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve bir sonuca ulaşmak amaçlanmıştır. Yaratıcı Liderlik veya Enneagram arasındaki ilişki düzeyi istatistiksel testler kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır İlişkisel araştırma yöntemleri, açıcı model ve tahmin modeli olmak üzere iki türden oluşur. Bu çalışmada iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ortaya konulmak istendiği için açıcı model kullanılmıştır.

Araştırma güvenilirlik, verimlilik, erişilebilirlik, etkinlik ve kalite açısından sürekli olarak değerlendirilerek gerçekleştirilmiştir.

Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, merkez ve ilçelerinde bulunan, Devlet Eğitim Kurumlarında çalışan örneklem grubunu oluşturan 123 yöneticiye, Zafer Kalkınma Ajansı Teknik Destek programı kapsamında Enneagram eğitimi verilmiştir.

Bu eğitim öncesi Yaratıcı Liderlik Ölçeği uygulanmıştır. Uygulama öncesi, araştırmacı tarafından yöneticilere çalışmanın amacı, önemi ve ölçeğin özellikleri anlatılarak detaylı bilgiler verilmiştir. Enneagram eğitimi, bir uzman tarafından, toplamda 60 saat verilmiştir. Eğitim esnasında, katılımcıların kendi mizaçlarının özelliklerini de anlaması açısından ve kişisel özelliklerin liderliğe etkilerinin araştırılması açısından da kişilik analiz (Enneagram) testi uygulaması yapılmıştır. Enneagram testi -Dijital ortama uyarlanmıştır- (Don Richard Riso, Russ Hudson:2009)

Dijital ortamda yapılan testi kesinleştirmek için, katılımcıların kendi tarzını seçmesi dokuz paragraf (toplam 5 sayfadan az) okutularak en az 2 tanesini kendilerini en uygun tarif eden olarak seçmeleri istenmiştir (Daniels & Price, 2000). Kişilik tarzının kesinleşmesi için sorulan sorularla, kanat ve gerçek tarzı netleştirilmiştir. Yine de kesinliğin artırılması gerekiyorsa, çalışanların gençlik yıllarındaki arkadaş desteğine veya uzman tarafından sağlanan diğer bir testi yapmaları önerilmiştir.

Diğer testin adresi: <https://itunes.apple.com/tr/app/enneagram-9miza%C3%A7/id1160733167?l=tr&mt=8>'dir. (Erişim Tarihi 15-22/02/2019)

Eğitim sonrası örneklem grubuna tekrar yaratıcı liderlik ölçeği uygulanmıştır. Örneklem grubuna her iki ölçek uygulamasında da ölçek maddelerini nasıl puanlayacaklarına ilişkin bilgiler, araştırmacı tarafından örnek bir madde üzerinde gösterilmiştir.

Yapılan çalışmalar ile Enneagram'ın yaratıcı liderliği ne ölçüde etkilediği ile ilgili verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışma aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

- Enneagram ile ilgili literatür taramasının yapılması.
- Liderlik ilgili literatür taramasının yapılması.
- Liderlik ve Enneagram arasındaki ilişki ile ilgili literatür taramasının yapılması.
- Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan 123 yöneticiye ise, 30'ar saatten 2 grup halinde, toplamda 60 saat Enneagram eğitimi verilmiştir.
- Araştırmada nicel veriler toplanmıştır.
- Veriler, "Yaratıcı Liderlik Ölçeği (Ada, 2012)" ve Enneagram Kişilik Tipleri testi<sup>125</sup> (test dijital ortamda programlanmıştır) ile elde edilmiştir.
- Örneklem grubuna uygulanacak yaratıcı liderlik ölçeği iki bölümden oluşmaktadır: Formun birinci bölümünde katılımcıların yaş aralığı, eğitim düzeyi, engel durumları, cinsiyet gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yaratıcı liderlik ölçeği (Ada, 2012) yer almaktadır.
- Enneagramın yaratıcı liderliğe etkisi hipotezi oluşturulmuştur. İldeki tüm yöneticiler yerine, örneklem üzerinde çalışma tercih edilmiştir.

Enneagram öğretisinin yaratıcı liderliğe etkisini incelemek için verilerin toplanmasından sonra araştırmadan elde edilen veriler, "SPSS Paket Programı Veri 20" ye aktarılmış ve verilerin çözümlenmesinde öncelikle, araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır.

#### 4.2. Evren Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında, Afyonkarahisar İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticileri ve yardımcılarını oluşturmuştur. Bu evren, 2018-2019 Eğitim Öğretim Yılında, TR 33 Bölgesi Zafer Kalkınma Ajansına tez sahibi tarafından İl Millî Eğitimi Müdürlüğü

<sup>125</sup> Riso ve Hudson, a.g.e., s.186-202.

adına hazırlanan "Keşfediyoruz" adlı Teknik Destek Projesinin başarılı bulunarak desteklenmesi ve bu kapsamda okul yöneticilerine yönelik gerçekleştirilen Enneagram Eğitime katılan yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem grubu, bu eğitime katılan, ilimizdeki 817 yöneticinin % 15 'ine tekabül eden 123 yöneticinin rastgele seçilmesi ile oluşmuştur.

#### **4.3. Veri Toplama Aracı Ve Uygulama**

2018-2019 Eğitim Öğretim yılında, Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü adına, tez sahibi tarafından hazırlanan, Zafer Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen, "Keşfediyoruz" adlı proje eğitimi kapsamında liderlik ve Enneagram konusunda eğitim verilmiştir. Bu eğitimde yer alanlar çalışmanın örneklem grubunu oluşturan 123 yöneticidir. Eğitim 2 grup halinde, 30'ar saatten toplamda 60 saat teorik ve uygulamalı olarak proje eğitimi olarak verilmiştir. Araştırmada nicel veriler toplanmıştır.

123 yöneticiye ise 30 ar saatten 2 grup halinde toplamda 60 saat Enneagram eğitimi verilmiştir. Veriler "Yaratıcı Liderlik Ölçeği (Ada 2012)" ve Enneagram kişilik tipleri testi<sup>126</sup>(test dijital ortamda programlanmıştır) ile elde edilmiştir.

Eğitime katılan 123 katılımcının, Eğitim öncesi testi elektronik ortamda doldurması sağlanmıştır.

Örneklem grubuna uygulanan yaratıcı liderlik ölçeği iki (2) bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde katılımcıların yaş aralığı, eğitim düzeyi, engel durumları, cinsiyet gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yaratıcı liderlik ölçeği (Ada 2012) yer almaktadır.

Yaratıcı liderlik ölçeği (Ada 2012) Uygulanmıştır. Yaratıcı Liderlik Ölçeği örneklem grubuna, Enneagram eğitimi öncesi ve sonrası şeklinde (ing.Quasi-experimental) uygulanmıştır.

Eğitimin sürecinin sonunda Enneagram kişilik analizleri yapılarak katılımcıların Enneagram tiplerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Enneagram tipinin belirlenmesi

---

<sup>126</sup>Don Richard Riso,Russ Hudson, **a.g.e.**, s.186-202

sonrasında ve eğitim süresinin tamamlanması ile birlikte son test uygulaması yapılmıştır.

Yaratıcı liderlik ölçeği sonuçları frekans analizi, (SPSS Paket Programı Ver 20.0 ) ile incelenmiştir

#### **4.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmaları Ve Veri Çözümleme Teknikleri**

##### **4.4.1. Güvenirlik Çalışmaları**

Güvenirlik bir ölçme aracının sahip olması istenilen en önemli özelliklerdendir. Güvenilir bir ölçme aracında, aynı özellikle ilgili olarak arka arkaya yapılan ölçmelerde yaklaşık olarak aynı sayısal sonucu vermesi beklenir.

Çalışmanın hatadan arınlık derecesini gösterebilmek için güvenilirlik çalışmaları yapılması uygun bulunmuştur.

**Tablo 1** Ölçme Aracının Güvenirliği

<b>Değişken</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Değişim ve Dönüşüme odaklanma	5	.911
Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma	4	.832
Problem çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma	2	.770
Mesleki ve Kişisel gelişime Odaklanma	5	.858
Toplam	16	.954

Tablo 1.de belirtildiği gibi güvenirlik analizi sonucu toplam Cronbach's Alpha değeri 16 maddenin 0.954 hesaplanmıştır. Bu değer literatürde kabul gören 0.60 değerinin üstündedir. Bu sebeple Yaratıcı liderlik ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

##### **4.4.2. Geçerlilik Çalışmaları**

Yaratıcı Liderlik Ölçeği Geçerlilik çalışmaları, ölçeği hazırlayan Banu Dikmen ADA tarafından yapıldığı için tekrar yapılma ihtiyacı olmamasına rağmen yenilenmiştir. Hem bu konuda uzman olan üniversite akademisyenlerinin (İşletme fakültesinden beş akademisyen) görüşü alınmış hem de ADA tarafından yapılan geçerlilik analizi tekrarlanarak benzer sonuçlara ulaşılmıştır. ADA tarafından yapılan Yaratıcı Liderlik

Ölçeği geçerlilik çalışması; açımlayıcı faktör analizi ile yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi SPSS 13,0 programı ile yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda yorumlanabilir ve adlandırılabilir faktörler elde edebilmek için varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Yapılan geçerlilik çalışmaları sonucunda 161 maddeden anlamlı sonuçlar veren 107 madde kalmıştır. Son olarak Faktörler arası korelasyonlar 0.706 ile 0.799, faktörler ile toplam ölçek arasındaki korelasyonlar ise 0.877 ile 0.924 arasında değişen pozitif ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ( $p < .01$ ), anlamlı değerler almıştır.

#### 4.5. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular alt problemlerde verilen sıraya uygun olarak aşağıda sunulmuştur.

##### 4.5.1. Demografik Bulgular

**Tablo 2** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	72	58.5
Erkek	51	41.5
Toplam	123	100.0

Tablo 2 de belirtildiği gibi, ölçeğin ön test tekrar test uygulamasına katılanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde 72 si kadın (%58,5) ve 51'i (%41,5) erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

**Tablo 3** Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumları	f	%	Yığılımlı %
Lisans	101	82.1	82.1
Yüksek Lisans	21	17.1	99.2
Doktora	1	.8	100.0
Toplam	123	100.0	

Tablo 3 de belirtildiği gibi, ölçeğin ön test tekrar test uygulamasına katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde 101 kişinin lisans (%82.1) ve 21 kişinin yüksek lisans (%17.1) bir kişinin doktora (%.8) toplam 123 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 4** Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

Yaş Durumları	f	%
21-25	5	4.06
26-30	24	19.51
31-35	33	26.82
36-40	30	24.39
41 ve üstü	31	25.20
Toplam	123	100.0

Tablo 4' de belirtildiği gibi, ölçeğin ön test uygulamasına katılanların yaş durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; 21-25 yaş arası 5 kişi (%4.06), 26-30 yaş arası 24 kişi (%19.51), 31-35 yaş arası 33 kişi (26.82), 36-40 yaş arası 30 kişi (24.39), 41 ve üstü yaş 31 kişi (25.20) katılımcılardan oluşmaktadır.

Yaratıcı Liderlik ölçeğinin demografik kısmında yer alan çalışılan sektör ve engel durumunda, çalışılan sektörün 123 katılımcının da kamu sektöründe olması ve engel durumunun olmamasından dolayı incelemeye alınmamıştır.

#### 4.5.2. Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Teste İlişkin Bulgular

Enneagram Öğretisi Uygulamasından önce Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi için ön test sonuçlarından elde edilen veriler betimsel tanımlayıcı analiz yoluyla incelenmiştir. Ulaşılan veriler tablo ile gösterilmiştir.

**Tablo 5** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ve Ölçeğe Ait Alt Ölçeklerin İncelenmesi

Boyutlar	N	x	ss
Değişim ve Dönüşüme Odaklanma	123	3,80	0,87
Koçluk Yapma Birlikte Çalışmaya Odaklanma	123	3,73	0,70
Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma	123	3,80	0,78
Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma	123	4,01	0,72
ortalama	123	3,85	0,71

Tablo 5 de gösterildiği gibi yöneticilerin “Yaratıcı Liderlik” özelliklerini incelenmesi amacıyla Yaratıcı Liderlik ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamaları ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu betimleyici analiz sonucunda yöneticilerin “Yaratıcı Liderlik” ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamalarının 3,73 ile 4,01 arasında olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin yaratıcı liderlik özelliklerinin orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 6** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test Sonuçlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	N	Sıralar ortalaması	Sıralar toplamı	U	Z	p
Kadın	72	57.65	4151.00	1523.00	-1.608	.108
Erkek	51	68.14	3475.00			
Toplam	123					

Tablo 6 da gösterildiği gibi sonuçlara göre ön teste katılan yöneticilerin cinsiyete değişkenine göre ön test puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır,  $U(123) = 1523.00$ , ( $p > .05$ ).

**Tablo 7** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test Sonuçlarının Öğrenim Değişkeni İlişkin Bulgular

Öğrenim	N	Sıralar ortalaması	Sıralar toplamı	U	Z	p
Lisans	101	61.87	6248.50	1023.5	-.251	.802
Yüksek lisans	21	59.74	1254.50			
Toplam	122					

Tablo 7 da gösterildiği gibi sonuçlara göre ön teste katılan yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre ön test puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır,  $U(122) = 1023.5$ ,  $p > .05$ . Öğrenim Durumu değişkeninde doktora mezunu sayısı 1 kişi olduğu için analize dâhil edilmemiştir.

**Tablo 8** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test Sonuçlarının Yaş Değişkenine İlişkin

Bulgular						
Puan	Yaş	N	Sıralar ortalaması	X2	Sd	p
	21-25	5	43.90	6.857	4	.144
	26-30	24	68.65			
<b>Toplam</b>	31-35	33	55.09			
<b>puan</b>	36-40	30	72.85			
	41 ve üstü	31	56.63			
	Toplam	123				

Tablo 8 de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin yaratıcı liderlik ölçeği ön test toplam puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal- Wallis H testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $p > .05$ ).

#### 4.5.3. Yaratıcı Liderlik Ölçeği Son Teste İlişkin Bulgular

**Tablo 9** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Son Test Sonuçlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin

Bulgular						
Cinsiyet	N	Sıralar ortalaması	Sıralar toplamı	U	Z	p
Kadın	72	64.90	4673.00	1627.00	-1.074	.283
Erkek	51	57.90	2953.00			
Toplam	123					

Tablo 9 da gösterildiği gibi sonuçlara göre ön teste katılan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre ön test puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır,  $U(123) = 1627.00$ ,  $p > .05$ .

**Tablo 10** Enneagram Eğitimi Son Test Sonuçlarının Öğrenim Değişkeni Açısından İncelenmesi

Öğrenim	N	Sıralar ortalaması	Sıralar toplamı	U	Z	p
Lisans	101	64.21	6485.00	787.00	-1.856	.063
Yüksek lisans	21	48.48	1018.00			
Toplam	122					



Tablo10 da gösterildiği gibi sonuçlara göre ön teste katılan yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre ön test puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır,  $U(122) = 787.00$ ,  $p > .05$ . Öğrenim Durumu değişkeninde doktora mezunu sayısı 1 kişi olduğu için analize dâhil edilmemiştir.

**Tablo 11** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Son Test Sonuçlarının Yaş Değişkenine İlişkin

Puan	Yaş	N	Bulgular			
			Sıralar ortalaması	X2	Sd	p
	21-25	5	43.30	5.829	4	.212
	26-30	24	70.06			
<b>Toplam puan</b>	31-35	33	66.38			
	36-40	30	64.47			
	41 ve üstü	31	51.73			
	Toplam	123				

Tablo11 de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin yaratıcı liderlik ölçeği ön test toplam puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal- Wallis H testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $p > .05$ ).



**Grafik 1** Enneagram Eğitimi ve Katılımcıların Kişilik Analizleri

Grafik 1 de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin Enneagram eğitiminde belirlenen kişilik tiplerinden 1.tip mükemmeliyetçi 9 kişi, 2.tip yardımsever 33 kişi, 3.tip başarı odaklı 4 kişi, 4.tip özgün 8 kişi, 5. tip araştırmacı-gözlemci 6 kişi, 6.tip sadık sorgulayıcı 13 kişi, 7.tip macerasever 24 kişi, 8.tip lider 10 kişi, 9.tip uyumlu barışık 16 kişi, toplam 123 kişi olarak tespit edilmiştir.

#### 4.5.4.Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Karşılaştırılması

**Tablo 12** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi İle Karşılaştırılması

Son test- ön Test	N	Sıralar ortalaması	Sıralar toplamı	z	p
Negatif sıra	68	53.29	3623.50	-.468*	.640
Pozitif sıra	49	66.93	3279.50		
Eşit	6				

\* Negatif sıralar temeline dayalı

Tablo12 de Sonuçlara göre ön test ve son test sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir  $z=-.468$   $p>.05$

#### 4.6. Yönetici Görüşlerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi

Yöneticilerin algılarına göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Yaratıcı Liderlik etki düzeyini ölçmek için yapılan test sonucu ulaşılan veriler tablo ile gösterilmiştir.

(1: Hiç Katılmıyorum,2.Kısmen Katılıyorum, 3.Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen katılıyorum)

**Tablo 13** Yönetici Görüşlerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi

	Frekans	Yüzde	N	Ortalama	Standart Sapma	Min	Max
Hiç Katılmıyorum	2	1.6					
Kısmen Katılıyorum	3	2.4	123	4,38	,89	1	5
Kararsızım	13	10.6					
Katılıyorum,	33	26.8					
Tamamen	72	58.5					

katılıyorum		
Toplam	123	100.0

Tablo 13 de gösterildiği gibi yöneticilerin algılarına göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Yararlı Liderlik etki düzeyini ölçmek için yapılan test sonucunda (N=123,x=4,38) Enneagram öğretisinin yönetici algıları üzerinde yüksek olumlu etki düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.5.5. Enneagram Öğretisi Uygulamasından Sonra Yöneticilerin Yararlı Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi

Enneagram Öğretisi Uygulamasından Sonra Yöneticilerin Yararlı Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi için son test sonuçlarından elde edilen veriler betimsel analiz yoluyla incelenmiştir. Ulaşılan veriler tablo ile gösterilmiştir.

**Tablo 14** Enneagram Öğretisi Uygulamasından Sonra Yöneticilerin Yararlı Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi

Boyutlar	N	x	ss
Değişim Ve Dönüşüme Odaklanma	123	3,74	1,00
Koçluk Yapma Birlikte Çalışmaya Odaklanma	123	3,82	0,83
Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma	123	3,63	0,96
Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma	123	3,95	0,80
Ortalama	123	3,81	0,84

Tablo 14 de gösterildiği gibi yöneticilerin “Yararlı Liderlik” özelliklerini incelenmesi amacıyla Yararlı Liderlik Ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamaları ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda yöneticilerin “Yararlı Liderlik” ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamalarının 3,63 ile 3,95 arasında olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin yararlı liderlik özelliklerinin orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir.

#### 4.5.6. Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Karşılaştırılması

Yaratıcı Liderlik Ölçeği ön test ve son testten elde edilen veriler karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 15** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Kruskal- Wallis Testi İle Karşılaştırılması

Puan	Etki	N	Sıralar ortalaması	X2	Sd	p
	Öntest	123	3,85	,716	1	,767
<b>Toplam puan</b>	genel ort.					
	Ort.	123	3,81	,842		
	etki	123	4,38	,891		

Tablo15 görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin yaratıcı liderlik ölçeği ön test son test sonuçlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal- Wallis H testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $p>.05$ ).

**Tablo 16** Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ön Test- Son Test Sonuçlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi İle Karşılaştırılması

Son test- ön Test	N	Sıralar ortalaması	Sıralar toplamı	z	p
Negatif sıra	68	53.29	3623.50	-.468*	.640
Pozitif sıra	49	66.93	3279.50		
Eşit	6				

\* Negatif sıralar temeline dayalı

Tablo16 da Sonuçlara göre ön test ve son test sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir  $z=-.468$   $p>.05$

#### 4.5.7. Kişilik Tiplerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi

Kişilik Tiplerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Yaratıcı Liderlik etki düzeyini ölçmek için yapılan test sonucu ulaşılan veriler tablo ile gösterilmiştir.

(1: Hiç Katılmıyorum,2.Kısmen Katılıyorum, 3.Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen katılıyorum)

**Tablo 17** Kişilik Tiplerine Göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Etki Düzeyinin İncelenmesi

Kişilik Tipleri	Etki					Toplam
	1	2	3	4	5	
Tip1	0	0	2	1	6	9
Mükemmeliyetçi						
Tip2	1	0	5	9	18	33
Yardımsever						
Tip3 Başaran	1	0	0	0	3	4
Tip 4 Özgün	0	2	2	1	3	8
Tip 5 Araştırmacı	0	0	0	2	4	6
Tip 6	0	0	2	6	5	13
Sadık/Sorgulayıcı						
Tip7	0	0	2	9	13	24
Macerasever						
Tip8 Lider	0	0	0	2	8	10
Tip9 Uyumlu	0	1	0	3	12	16
Toplam	2	3	13	33	72	123

Tablo 17 de gösterildiği gibi Yöneticilerin Kişilik Tiplerine göre Enneagram Öğretisi Uygulamalarının Yaratıcı Liderlik etki düzeyindeki algıyı ölçmek için yapılan test sonucunda;

Tip 1(N=9,x=4,44)

Tip2 (N=33,x=4,30)

Tip 3(N=4,x=4,00)

Tip 4(N=8,x=3,63)

Tip 5(N=6,x=4,67)

Tip 6(N=13,x=4,23)

Tip 7(N=24,x=4,46)

Tip 8(N=10,x=4,80)

Tip 9(N=16,x=4,63)

(N=123,x=4,35) Enneagram öğretisinin Kişilik Tipleri üzerinde yüksek olumlu etki düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Yaratıcı liderliğin oluşumunda, Enneagram öğretisinin etkisini araştıran bu çalışma; liderlik anlayışı ve Enneagram öğretisinin oluşturduğu kişisel farkındalıkların, liderliği hangi boyutlarda etkileyeceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Çalışmamızda, katılımcıların kişilik tipleri incelenmiş; bireylerin doğuştan getirdiği mizaç yapıları ile davranışların kaynağının anlaşılması ile farkındalıkların artması da sağlanmıştır.

Bu çalışmada, uygulamalı Enneagram eğitimi yapılarak, yöneticilerin liderlik algısı ve Enneagram öğretisinin liderlik algısına olan etkileri incelenmiştir. Enneagram Kişilik Analizi, yöneticilerin davranışlarını inceleyen daha önceki uygulamalardan farklılık göstermektedir.

Kişilik – mizaç- kanat tip-stres ve rahat durumlar bileşenlerinin oluşturduğu Enneagram, dinamik bir yapı olarak, sadece kişinin kendini tanımasını değil; aynı zamanda etrafındaki kişileri de anlamasını ve davranışların anlam kazanmasını sağlayıp, liderliğe farklı bir bakış açısı kazandırarak, iş dünyasında ve yönetim alanında da yenilikçi bir adım olacaktır.

Çalışma, katılımcıların kendi liderlik düzeylerinin algısını tespit etmekle başlamıştır. Ardından Enneagram öğretilerinde yer alan kişilik – mizaç- kanat tip-stres ve rahat durumlar bileşenleri ile kendi mizaç farkındalıklarının oluşması sonucu algılanan liderlik düzeyini etkileyip etkilemediği incelenmektedir.

Araştırmaya Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan 123 yönetici katılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyete göre dağılımları 72'si kadın (%58,5) ve 51'i erkek (%41,5) katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyet oranının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.  $U(123) = 1627,00, p > .05$ .

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımları; 101 kişinin lisans (%82.1) ve 21 kişinin yüksek lisans (%17.1), 1 kişinin doktora (%.8) toplam 123 kişidir. Katılımcıların öğrenim durumu, yüksek oranda lisans mezunu olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların yaş durumlarına göre dağılımları ise; 21-25 yaş arası 5 kişi(%4.06), 26-30 yaş arası 24 kişi(%19.51), 31-35 yaş arası 33 kişi (26.82), 36-40 yaş arası 30 kişi (24.39), 41 ve üstü yaş 31 kişilik (25.20) katılımcılardan oluşmaktadır. Yaş durumuna göre dağılımları; 26-30 yaş ile 41 ve üstü yaş arasına kadar olan yüzdelerin birbirine yakın olması, her yaştan katılımcının bulunduğu göstergesidir. Ayrıca çalışmaya dâhil edilen katılımcıların demografik özelliklerine göre, ön test ve son test yaratıcı liderlik ölçeği incelendiğinde; öğrenim durumu değişkenine göre (  $U(122) = 1023.5, p > .05.$  ), cinsiyet değişkenine göre ( $U(123) = 1523.00, (p > .05)$ ), yaş değişkenine göre ( $p > .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamış olması, algı benzerliğini de ortaya koymaktadır.

Çalışmada kullanılan Yaratıcı Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi yapılmış, toplam Cronbach's Alpha değeri 16 maddenin 0.954 hesaplanmıştır. Bu değer literatürde kabul gören 60 değerinin üstündedir. Bu sebeple çalışmada kullanılan Yaratıcı liderlik Ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir. Yaratıcı Liderlik Ölçeği Geçerlilik çalışmaları, ölçeği hazırlayan Banu Dikmen ADA tarafından yapıldığı için tekrar yapılma ihtiyacı olmamasına rağmen yenilenmiştir. Hem bu konuda uzman olan üniversite akademisyenlerinin (İşletme fakültesinden beş akademisyen) görüşü alınmış hem de ADA tarafından yapılan geçerlilik analizi tekrarlanarak benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışma için hazırlanan "Keşfediyoruz" adlı proje eğitiminde Enneagram öğretisinin tarihçesi, içeriği, kişilik tip özellikleri, Enneagram biliminden nasıl ve nerelerde faydalanılabileceği gibi konularında farkındalık oluşturulmuştur. Eğitimin son aşamasında, çalışmaya katılan yöneticilere, Enneagram testi aracılığıyla kişilik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda belirlenen örneklem grubu kişilik tipleri:

Tip 1, mükemmeliyetçi 9 kişi.

Tip 2, yardımsever 33 kişi.

Tip 3, başarı odaklı 4 kişi.

Tip 4, özgün 8 kişi.

Tip 5, araştırmacı-gözlemci 6 kişi.

Tip 6, sadık sorgulayıcı 13 kişi.

Tip 7, maceraperest 24 kişi.

Tip 8, lider 10 kişi.

Tip 9, uyumlu, barışık 16 kişi olduğu görülmüştür.

Bu araştırmanın varsayımlarından biri, Enneagram öğretisinin oluşturduğu farkındalığın yaratıcı liderlik algısını etkileyeceğidir. Varsayıldığı gibi, araştırmamızın sonucunda, Enneagram öğretisinin liderlik algısını etkilediği görülmüştür. Araştırmada alınan (N= 123, x= 4,35) sonuç, bize Enneagram öğretisinin kişilik tipleri üzerinde yüksek olumlu etki düzeyine sahip olduğunu göstermiştir. Tiplere göre Enneagram'ın Yaratıcı Liderliğe olan algılarının (N= 123, x= 4,35) olması varsayımımızı güçlendirmektedir.

Yaratıcı Liderlik ve Enneagram öğretilerinden oluşturulan araştırma platformu, sadece kişilik analizleri ile yöneticilerin yaratıcı liderlik düzeylerini geliştirmeye değil; aynı zamanda çalışanlar ile olan ilişkilerinde, dolayısıyla iş verimliliğinin artmasında ve özel hayatlarındaki ilişkilere de ışık tutabilme potansiyeline sahiptir.

Araştırmamızda, Enneagram öğretisinin Yaratıcı Liderliğe olan etkisini pozitif yönde artırdığı tespit edilmiştir. Ancak yöneticilere uygulanan yaratıcı liderlik ölçeği, öncesi ve sonrası test sonuçları incelendiğinde, yaratıcı liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemektedir. (Ön test ve son test sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir  $z=-.468$   $p>.05$ )

Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki yöneticiler, kamu kurumunda birer eğitimci olduğu için, aynı ortak paydada bulunmalarından dolayı Yaratıcı Liderlik algılamaları birbirine benzemektedir. Çalışmada yapılan betimleyici analiz sonucunda, yöneticilerin "Yaratıcı Liderlik Ölçeği" ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamalarının 3,73 ile 4,01 arasında olması, eğitim öncesinde, yaratıcı liderlik algılarının benzerliğini göstermektedir.

Çalışmamızda yapılan analizler incelendiğinde, alt boyutlarımız olan Değişim ve Dönüşüme Odaklanma, Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma, Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma, Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma konularında da puan ortalamalarının yaratıcı liderlik ölçeği puan ortalamaları ile aynı olduğu görülmüştür.

Yaratıcı Liderlik Ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamaları ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Yapılan araştırmada, ön test sonuçlarında, yöneticilerin "Yaratıcı Liderlik Ölçeği" ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamalarının 3,73 ile 4,01 arasında olduğu; son testte ise "Yaratıcı Liderlik Ölçeği" ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamalarının 3,63 ile 3,95 arasında olduğu görülmüştür. Bu



analiz sonucunda, yöneticilerin yaratıcı liderlik özelliklerinin orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir.

Yaratıcı Liderlik” ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için ön test puan ortalamalarının 3,73 ile 4,01 arasında olduğu görülmüştür. Son testte ise “Yaratıcı Liderlik” ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamalarının 3,63 ile 3,95 arasındadır. Ön test ve son test sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin eğitimden önce de kendilerini bir lider olarak gördüklerini, Enneagram eğitimi sonrasında ise oluşan farkındalık sonucu yöneticilerin liderlik düzeylerinde çok az da olsa bazı liderlik vasıflarını taşımayabileceklerini fark ettikleri söylenebilir. Enneagram öğretisi sayesinde kendine hizmet eden yanlılığın farkına varan yöneticiler kendi yaratıcılıkları hakkında fazla iyimser olduklarını görmüşlerdir. Enneagram Öğretisinden sonra ise başkaları hakkında olumsuz düşüncelerinin bazılarında en azından gerekçe açısından kurtulmuşlar, daha tutarlı bir görüş sahibi olmuşlardır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın hem yöneticilere hem de çalışanlara yönelik uygulamaları vardır. Örgütlerde bir ekip olabilme potansiyelini ortaya çıkarmaktadır. Enneagram öğretisiyle yöneticilerde oluşan farkındalık sonucu gruplar ekip olmak için takım liderlerini kabul edebilir, takım liderleri de takipçilerinin sesini daha çok dinleyebilir. Örgütte ekip olabilmek için karakter analizleri gerçekleştirilerek, hangi tip insanlarla çalışıldığı belirlenebilir. Enneagram bilgisine sahip olan takım liderleri, çalışanların neden nasıl davrandığını anlayacaktır. Bazı durumların kişisel performansla ilgili olmayıp, karakterle ilgili olduğunun fark edilmesi sonucu kişilerin birbirlerine olan anlayış düzeyi yükselecektir. Bu sebeple örgütlerde ekip olarak çalışabilme konusunda yalnız somut göstergelere güvenebilen ve örgüt kaynaklarını buna göre yönlendiren liderler, yaratıcı liderlik vasıflarını ortaya çıkarabilecektir.

Örgütlerin insan kaynaklarını oluştururken önceliklendirebileceği noktalar, mizaç farkındalığı ve kişilik tip unsurları olabilir. Örgütlerdeki insan kaynaklarının oluşumunda liderler, kendi karakterine uygun alımı yapmaktadır. Oysaki çalışılan alana uygun karakter tercihi, örgütteki verimliliğin ve uyumun artmasını sağlayabilir. Örneğin sahada çalışacak insan kaynağı; araştırma odaklı tip 5 ile hevesli-maceraperest tip 7 aynı başarıyı yakalayamayabilir.

Liderlerin insan kaynağı tercihinin, gelecekteki yaratıcı lider davranışlarında ve örgütsel performansla da ilgisi bulunmaktadır. Aynı doğrultuda yapılacak çalışmaların, yaratıcı liderlik davranışlarını geliştirmede ve örgüt performansının değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca araştırma önerileri karşılık buldukça; örgüt yöneticileri, kendi düşündükleri insan kaynakları ile kendilerine en uygun insan kaynaklarını ayırt edebileceklerdir.

Kendini geliştirme ve gizli potansiyelin tanımlanması üzerine odaklanan Enneagram tipolojisi, çalışan gelişimi ve yetenek yönetimi için güçlü bir araç sağlayabilir. Kişiliğe indirgemeci yaklaşımdan ziyade bütünleştirici, işyerinde bireysel davranışların daha gerçekçi bir anlayışını teşvik edebilir.

Bu yaklaşım, yöneticilerin liderlik kavramına olan algılarını da yöneticilik kavramından ayırarak, idarecilik hayatlarında kullanabilecekleri bir alt yapı oluşturulmasını sağlamaktadır.

Enneagram ve Yaratıcı Liderliğin önemini, davranışsal sonuçlar gösterecektir. Çalışmanın doğal sonucu olarak ortaya çıkan kişisel farkındalık – kişilik – mizaç-kanat tip-stres ve rahat durumlar, oluşturduğu davranışsal durumların açıklanması ile bir anlamda iş dünyasının yönünü bulmasına da yardımcı olacaktır. Enneagram'dan beklenen yarar dokuz Enneagram tipine göre, insanların ne tür ana karakterlere sahip olduklarının saptanması ile gerçekleşecektir. Böylece lider, çalışanın davranışlarının altında yatan nedenleri kavrayabilecektir.

Yöneticiler, ilk olarak, nasıl tipte bir yönetici olduklarını anlayacak; yaptıkları işte güçlü ve zayıf yönlerinin farkına vararak, hangi durumda, hangi karakter özelliklerini devreye sokmaları gerektiğini öğrenerek beklenen faydayı sağlayacaktır.

Çalışmada ortaya çıkan bulgular, Enneagram öğretisinin, çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çalışmalara da bir katkı sağlayabilecektir. Kişilik özellikleri ve iş doyumunu, örgüt yöneticilerinin verimli çalışma ortamının oluşumunda mizaç özelliklerinin keşfi etkili olacaktır. Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri hakkında Sarı (2011)<sup>127</sup>, çalışma yapmıştır. Çalışmalarımız paralel sonuçlar üretmiştir. Bu alanda çok az çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar çoğaldıkça örgüt verimlilik ve iş uyumu performansına, mizaç özelliklerinin etki mekanizması aydınlatılarak geliştirilebilecektir.

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular ile ulaşılan sonuçlar, yaratıcı liderlikte mizaç özelliklerinin etkisine ve dolayısıyla örgüt başarısının anahtar rollerine vurgu yapmayı önermektedir. Daha önce örgütlerdeki başarının liderin kişisel özellikleri ile açıklanmakta iken yetenek yönetiminin de örgüt performansında etkisi konusunda Doğan ve Demiral (2008)<sup>128</sup> çalışma yapmıştır. Yetenek yönetiminin örgüt başarısını etkilediği sonucuna ulaşan çalışma ile bizim çalışmamızın bulguları örtüşmektedir. Bu konuda sayısal açıdan verimlilik üzerine yapılan araştırmaların artması beklenmektedir.

Çalışmada ortaya çıkan bulgular Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişisine yönelik çalışmaların gerekliliğini de ortaya koyacaktır. Kişiyi lider kılan özellikler ile ne tip

<sup>127</sup> Seda Sarı, **Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın,2011, s.27.

<sup>128</sup> Selen Doğan ve Özge Demiral, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 2008, s.32.

lider olacağını etkileyen faktörler, konusunda Taşdöven vd.' nin (2012)<sup>129</sup> çalışması gibi çalışmalar mevcutsa da iş veya kişi öncelikli lider olacağını mizaç perspektifinde inceleyen az sayıda araştırma bulunmaktadır. Gelecekte liderlik mizaç ilişkisini içeren çalışmaların yapılması ve çeşitli örneklerle liderlik ile mizaç ilişkisinin analizi yapılarak ülkemizde bu konudaki çalışmalara katkı sağlanabilir.

Literatürde liderlik stilleri ile Enneagram kişilik tipleri arasındaki ilişkileri konusunda Subaş (2017)<sup>130</sup>, çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin Enneagram kişilik tipleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki analizi sonucunda kişilik tipleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu ise bizim çalışmamız ile benzerlik göstermektedir.

Pesen (2015)<sup>131</sup> Enneagram modeline göre kişilik faktörünün Grafik tasarım göstergelerinin algılanmasındaki etki çalışılmış ve mizaçların algıda etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu ise bizim çalışmamızın sonucunda ortaya çıkan algıda Enneagramın etkisiyle örtüşmektedir.

Sağlıklı yaşam davranışları ile kişilik tipi arasındaki ilişki konusunda Erçin (2018)<sup>132</sup> in yaptığı çalışma da kişilik tipleri ile sağlıklı yaşam davranışları arasında anlamlı ilişkinin bulunmuş olması, bizim çalışmamızın bulguları ile aynı doğrultudadır. Yaratıcı liderlik ile Enneagram ilişkisini inceleyen çalışmanın olmaması sebebiyle, bu çalışmanın literatürdeki boşluğu doldurması beklenmektedir.

Araştırmanın konusu olan Enneagram öğretisinin Yaratıcı Liderliğe etkisini ölçebilmek amacıyla hazırladığımız “Keşfediyoruz” adlı proje eğitiminin son aşamasında, katılımcılara kişilik analizi testi yapılmıştır. Çalışmaya katılan yöneticilerin ağırlıklı olarak, yardımsever ve maceraperest olmasının arkasında, “Başka sebepler olabilir mi?” sorusu da başka bir çalışma konusu olarak önerilebilir.

<sup>129</sup> Taşdöven Hidayet vd., **Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama**, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, Manisa, 2012.

<sup>130</sup> Abdurrahman Subaş, Okul yöneticilerinin “Liderlik stilleri” ile “Enneagram Kişilik Tipleri” arasındaki ilişkinin incelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2017.

<sup>131</sup> Saime Rikkat Pesen, **Grafik tasarım göstergelerinin algılanmasında Kişilik faktörünün Enneagram modeline göre incelenmesi**, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

<sup>132</sup> Hatice Şeyma Erçin, **Sağlıklı yaşam biçimi davranışları ile Enneagram kişilik tipleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi**, TC. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Ankara, 2018.

Yöneticilerin izleyeceği stratejik yetenek yönetimi; çalışanların yeteneklerine göre iş alımı, geliştirilmesi kıstaslarını araştırmak, örgüt için personelin işe uygunluğu sürecinin öğrenilmesine kıyasla, daha sonuca yönelik pratik bir yaklaşımdır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, örgütteki düşük performansa tepki olarak, personel alımında, mizaç özelliklerinin dikkate alındığı yetenek havuzu yönetimi tarzının oluşturulması üzerinde yoğunlaşabilecektir.

Çalışmada yer alan katılımcıların tümü, Afyonkarahisar İl Müdürlüğüne bağlı birer eğitimci oldukları için, aynı ortak paydada bulunmalarından dolayı, Yaratıcı Liderlik algılamaları birbirine benzemektedir. Fakat durum başka kurumlarda farklı olabilecektir ve bu araştırmanın bazı ölçeklerini geliştirmek gerekebilecektir. Bu çalışma Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitimcilerden oluşmaktadır. Reklam veya sanayi sektörü gibi sektörlerde bulunan yöneticilerde, liderlik algısı farklılık gösterebilmektedir.

Araştırma yapılan kurumda yer alan yöneticilerin, diğer kurumlarda çalışanların algılarının farklı olmasında, teknolojiyi kullanma becerilerinin aynı olmaması da etkilidir. Bu nedenle, özellikle hızlı gelişen, temel teknoloji kullanan kurumlar krizlerden etkilenmemek için, yüksek düzeyde araştırma ve inovasyon çabası göstermektedirler. Yöneticilerin teknolojiye bağlı olarak geliştirdikleri inovasyon çalışmalarının derecesini söyleyebilmek için, daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular ile ulaşılan sonuçlar, Yaratıcı Liderlikte, öncelikle kendi alışkanlıklarını, duygularını ve eylemlerini karıştırmamalarına vurgu yapmayı önermektedir. Kişiler duygularını susturarak eyleme odaklanmalı, başka insanların duygularını ise anlayarak eksikliklerini görmelidir. Enneagram öğretisinin kullanılmasından önce, örgütlerdeki yönetim becerileri klasik organizasyon şemasıyla açıklanmakta iken, günümüz koşullarında; kişisel farklılıkların organizasyona yansıdığı söylenmektedir. Kişiler gibi örgütlerinde kültürleri böyle şekillenmektedir. Kültürel değişimi yaratmak veya adapte etmek, örgütleri geride tutabilecek güçleri anlamak, kalıcı bir değişim yaratmak için kritik olan pratik öz-farkındalığın gelişmesinde Enneagram etkili olabilecektir.

Bu çalışma, yöneticilerin Enneagram ile yaratıcı liderlik algılarının yorumlanmasında ilk adımlardan biridir. Fakat Yaratıcı Liderlik özelliklerinin ve kişilik tespitlerinin yalnız Enneagram eğitimi esnasında ve sadece okul yöneticilerinin

algılarına güvenmek sınırlama olabilir. Gelecek çalışmalarda daha uzun süreçlerde ve farklı sektörlerde yapılması, Enneagram uzmanları ile daha uzun çalışmalar planlanabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar sayesinde, örgütteki düşük başarıya ve çalışanlardaki düşük güçlendirmeye tepki olarak, Enneagramı organizasyonlarda kullanma ve yararlanma üzerinde yoğunlaşılabilecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKBULUT Yavuz, Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamalar, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2010.

BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C 1,2.Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını,1979.

BASS Bernard M, Bass&Stogdill'sHandbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, 3.Edition, TheFreePress, New York, 1990.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütlerde Davranış İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

BATI Uğur, Enneagram ile Kişilik Analizi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2018.

BOLAT Tamer, AYTEMİZ SEYMEN Oya, Bolat İnci, ERDEM Barış, Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara,2008.

BOZLAĞAN Recep, Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayınları, Ankara, 2006.

COX Danny ve HOOVER John, Kızırgan Ortamda Liderlik, (Çev. Mahmut Tuna), Sistem yayıncılık, İstanbul, 2003.

DANİEL Goleman, Duygusal Zekâ, Varlık Bilim, İstanbul, 1998.

DANİELS David N. ve PRİCE Virginia A.,Enneagram Kendini Bilme Sanatı, Çev:Seda Darcan Çiftçi, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2016.

DEMİNG W. Edward, Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı - Japon Mucizesinin Mimarı, İstanbul, 1994.

DÜREN Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim,1.Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul, 2007.

EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.

ERÇETİN Şule, Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul1998.

ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.

GENÇ Nurullah, Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş yayınları, İstanbul,1997.

GÜNEY Salih, Liderlik, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2015.

- HUNSAKER Phillip L.,COOK Curtis W., Managing Organizational Behavior, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada, 1987.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul, 2007.
- KOLASA Blair J, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev. Kemal Tosun, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul,1979
- KÖKNEL Özcan, Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, Altın kitap yayıncılık, İstanbul, 1995.
- KÖKNEL Özcan Kişilik, Bilimse I Sorunlar Dizisi 4, Altın Kitaplar, İstanbul, 1982.
- KURZWEİL Ray, İnsanlık 2.0, Alfa Yayınları, İstanbul, 2016.
- MARŞAP Akın, Yaratıcı Liderlik 21.Yüzyılda Yaratıcı Liderlik ve Yönetişim, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.
- MARŞAP Akın, Yaratıcı liderlik, Öncü Kitap, Ankara,1999.
- MİLLER Frank B., Sanayide Beşeri Münasebetler, çev. S. Yalçın- T. Dereli, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1966.
- NALBANT Eser ve ÖZDİL Tuncer, Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, C.1, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997.
- ÖLÇER Ferit ve ÖZYILMAZ Adnan, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.
- ÖZDEMİR Lütfü Kaan ve ACARKAN İsmail, Çocuklarda Mizaç Farklılıkları ve Kişilik Gelişimi, Kurtuba Kitap, Ankara, 2014.
- ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Ekin Kitabevi, Bursa, 2010.
- PALMER Helen, Ruhun Aynası Enneagrama Yansıyan İnsan Manzaraları, Kaknüs Psikoloji, Çev. Okhan Gündüz,2014.
- RİSO Don Richard ve HUDSON Russ, Enneagram ile Kişilik Analizi, Butik Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- ROBBİNS Stephan ve JUDGE Timothy. A., Örgütsel Davranış ,14. Basımdan Çev. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, İstanbul 2012.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, İstanbul,2008.
- SAN İnci, Sanat ve Eğitim, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No. 151, Ankara, 1985.
- SARUHAN Sadi Can ve YILDIZ Müge Leyla, Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009



SELÇUK Ziya ve YILMAZ Demirel Enver, Dokuz Tıp Mizaç Modeli'ne Göre Rehberlik Yaklaşımına Giriş, Pegem Akademi, Ankara, 2015.

ŞİMŞEK Şerif, ÇELİK Adnan, AKGEMCİ Tahir, Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

TABAK Akif, Lider ve Takipçileri, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd., 2005.

TAPSCOTT Don, Dijital Ekonomi, Çeviren Ece Koç, Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.Yayınları, İstanbul,1998.

TÜRKMEN İsmail, Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 1996.

YILDIRIM Ramazan, Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi, 1.Baskı, İstanbul, 1998.

YUKL Gary, Leadership in Organizations, New Jersey: Prentice Hall,1991.

VECCOHO Robert P, Organizational Behavior, The Dryden Press International Edition, ABD, 1988.

WERNER Isabel, Liderlik ve Yönetim, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

#### **MAKALELER**

ADA DİKMEN Banu, Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Cilt 2 Sayı 3, 2018.

AGBOR Emmanuel, CreativityandInnovation: TheLeadership Dynamics, Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 2008.

BALOĞLU Nuri ve KARADAĞ Engin, Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 15, Sayı 58, Yeditepe Üniversitesi, 2009.

BASS Bernard M, Two decades of research and development in transformational leadership. European journal of work and organizational psychology,1999.

BASS Bernard M, Bass&Stogdill'sHandbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, 3.Edition, TheFreePress, New York, 1990.

CHERNİN Peter, Yaratıcı Liderlik, Excellence Dergisi, sayı70, 2003.

ÇETİN Nesrin Gökben ve BECEREN Ertan, Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007.

DANIELS David ve PRICE Virginia, The Essential Enneagram: The Definitive Personality Test and Self-Discovery Guide, Revised & Updated,. Harper One, 2009.

DEMİR Cengiz v.d., Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2011.

DEMİR USLU Yeter, Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yararıcı Liderlik, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:16, Sayı:22, 2011

DEMİREL Yılmaz Enver vd., Enneagram'dan dokuz tip mizaç modeli'ne: Bir öneri, Education & Science/Eğitim ve Bilim, 2014.

FİEDLER, Fiedler Edward, A contingency model of leadership effectiveness. Advances in experimental social psychology, 1964.

GİVENS Roger J., Transformational Leadership: The İmpact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Volume:1, İssue:1, 2008.

GÜL Hasan ve ŞAHİN Kübra, Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 25, 2011.

GÜNEY Salih, Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi, Atatürk Araştırma Dergisi, Cilt:8,Sayı:23,Mart, 1992.

KRISHNAN Renkat V., Transformational Leadership and Voule System Congruence, İnternational Journal of Volue-Based Management, Kluwer Akademik Publishers, Volume:15, İssue:1, 2002.

MEYDAN Cem Harun ve POLAT Mustafa, Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:65, Sayı:4, 2011.

NAKTİYOK Atılhan, E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2006.

NİCHOLLS John, "The Paradox of Managerial Leadership", Journal of General Management, Volume:18, İssue:4,1994.

ÖNEN S. Mustafa ve KANAYRAN, Hasibe Gül, Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum, Cilt 5, Sayı 10, 2015.

SAMURÇAY Neriman, Yararıcılığın Geliştirme Yöntemleri, Eğitim ve Bilim Dergisi, 30 Mart 1981.

SARITAŞ Mustafa, Yönetimde Kişilik Faktörü, Eğitim Yönetimi Yıl 3, Sayı 4, 1997

SEZGÜL İbrahim, Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Post Modern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme, Toplum Bilimleri Dergisi, Haziran 2010.

TUNÇER Polat, Örgütsel Değişim Ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, Sayı 80, 2011.

ÜNÜSAN Çağatay, Günümüz İşletmelerinde Lider Ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13(1-2), 1997.

## TEZLER

ADA DİKMEN Banu, Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2012. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

BALKAN Mehmet Onur; Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2004. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ERÇİN Hatice Şeyma, Sağlıklı yaşam biçimi davranışları ile Enneagram kişilik tipleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, TC. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Ankara 2018. **(Tıpta Uzmanlık Tezi)**

KABAK Serpil, Enneagramın 7.Sınıf Matematik Öğretiminde Grup Çalışmasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARABULUT Yusuf, Yeni Kişilik Teorisi Enneagram ve Din Psikolojisi Açısından Kullanım Alanları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARAKAYA Mehmet Fatih, psychographic view of market egmentation: introducing a new holistic paradigm: enneagram, T.C. Yedi Tepe University, İstanbul 2008. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARAKAYA Galip, Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1998. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

MAHLİ Ali, Yaratıcı liderlik, içsel motivasyon ve içi girişimcilik davranışı ilişkisi, Gaziantep üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2018. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ÖĞRETİCİ Ramazan, Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

SUBAŞ Abdurrahman, Okul yöneticilerinin “Liderlik stilleri” ile “Enneagram Kişilik Tipleri” arasındaki ilişkinin incelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2017. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

TEKİN Yasemin, Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2007. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

PESEN Saime Rikkat, Grafik Tasarım Göstergelerinin Algılanmasında Kişilik Faktörünün Enneagram Modeline Göre İncelenmesi, İstanbul Kemerburgaz

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

DEMİR USLU Yeter, Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, <http://dergipark.gov.tr>, (Erişim Tarihi 12.11.2018)

Enneagram'ın Tarihçesi, <http://enneagramist.com/tarihce/>, (Erişim Tarihi: 16.11.2018)

İNCE Mehmet, Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr>. (Erişim tarihi: 23.01.2019)

STERNBERG Robert, WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized [Electronic version], Educational Psychology Review, 2005, <http://hdl.handle.net/1721.1/55937>, (Erişim tarihi:(24.01.2019)

## EKLER

## ENNEAGRAM KİŞİLİK ANALİZ TESTİ

1.Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın.

- Odamda ve masamda her şey yerli yerinde olmalı, çünkü düzensizlik dikkatimi dağıtır.
- Bir doküman okurken dokümandaki harf hataları hemen gözüme çarpar ve beni rahatsız eder.
- Bazen doğruyu söylediğim için başıma olumsuzluklar geliyor, içimden ne geliyorsa doğrudan söylerim, politika yapmam.
- Başkalarının bazen görmediği hataları yakalayabiliyorum, bu da bende gerilime ve strese yol açabiliyor.
- Herhangi bir işin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili ( örnek: çay demlemek, toplantı yönetmek) kafamda net bir açıklama bulunmasını isterim.
- Bir raporun dış görünüşü, dizgisi, imlası, kapağı gibi ayrıntılar önemlidir. Bunlarda hata varsa özensiz yazılmış diye düşünürüm.
- İşimi yaparken kaliteden ödün vermem, doğru bildiğim yoldan vazgeçmem, ilkelerden taviz vermem.
- Kötü bir organizasyon görünce bu işin başında ben olsaydım, çekip çevirir organize eder, etrafa çeki düzen verirdim.
- İçimde sanki sürekli beni sorgulayan bir ses var ve bu ses sürekli aktif. Bu yüzden hatalarımı çabucak görebiliyorum.
- Yaptığım bir iş herkesi memnun etse dahi beni memnun edemeyebilir. Kolay kolay içime sinmiyor.
- Bence mükemmellik detaylarda gizlidir. Bunun için çalıştığım projelerde ayrıntıya önem veririm ve gerekli zamanı ayırırım.
- Çalıştığım kurumun saygınlığı benim için önemlidir, bu yüzden kurumun ilkelerine sonuna kadar bağlı kalmayı mesleki onurumun bir parçası sayarım
- İş yerimde bazen sinirlenmeme rağmen kızgınlığımı içime atıyorum; soğukkanlılığımı ve nezaketimi korumaya çalışıyorum.
- Bir yere gittiğimde karşılamanın, ağırlamanın ve uğurlamanın karşı makam tarafından usulüne göre yapılması benim için önemli
- Çevremdekiler beni mükemmelliyetçi, işini ciddiye alan ve titizce yapan bir kişi olarak tanımlıyor.

2. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın.

- Hayatta en önemli konu, insan ilişkileridir ve hayatta başarılı olmak, ilişkileri iyi yürütmekten ibarettir.
- Bir insanın veya müşterini kalbini kazanmak, karlılıktan ve para kazanmaktan daha önemlidir.
- İnsanlar bazen çok duyarsız oluyor ama ben yine de onları seviyorum.
- Çoğu zaman sahip olduğum iyi ilişkiler, hatırım geçen dostlar ve tanıdıklar ağı ile işlerimi hallediyorum.
- Benim için önemli olan insanların yaşamları etrafında hayatımı şekillendirdim.
- İçimde sürekli etrafımdaki kişilerin ihtiyaçlarını sezen ve beni bu ihtiyaçları karşılamaya yönelten bir ses var ve bu ses kolay susmuyor.
- Herkesi memnun etmekle o kadar meşgulüm ki, bazen kendi ihtiyaçlarımı fark edemiyorum.
- Bir toplantıda kimin suya ihtiyacı var, kim sıcaklıktan rahatsız bunları genelde otomatik olarak sezebilirim ve gereğini söylenmeden yapmaya çalışırım.
- Masa başında yalnız çalışmaktansa insanlarla beraber konuşarak ve dolaşarak aktif şekilde çalışmaktan hoşlanırım.
- Nostaljiye, anılara, doğum günlerine ve bu günlerin hatırlanmasına önem veriyorum.
- Sevdiğim insanların ve dostlarımla bana ihtiyaç duyması ve beni aramaları benim için çok önemlidir ve benim gündemimi oluşturur.
- Sinirlendiğimde ve strese girdiğimde nezaketi untabiliyor ve öfkeyle patlayabilirim.
- Bir yere gittiğimde bana selam verilmesi, güler yüzlü ve sıcak davranılması benim için önemlidir.
- Çevremdekiler beni sevgi dolu, yardımsever, sıcakkanlı, aktif, sosyal ve sevecen kişi olarak tanımlıyorlar.
- Bir telefon çalarken bakmadan içim rahat etmiyor, acaba kim arıyor ve ne istiyor diye merak ediyorum.

3. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın.

- Bir işi bugün bitirmem gerektiğini düşünüyorsam ve kendime bunun için hedef koymuşsam bugün o işi bitirmeliyim.

- Benim canımı en sıkan şeylerden biri insanların yeterince gayret göstermemeleri ve içindeki potansiyellerini kullanmamaları, harekete geçmemeleridir.
- Çevremdekiler çok aceleci, iş odaklı ve bazen sabırsız olduklarını söylüyor.
- Koyduğum hedeflere çabuk ve kısa yollardan ulaşmaya çalışırım. Önce projeyi ana hatlarıyla bitirir. Detayları sonraya bırakırım.
- Bazen eve iş götürüyorum veya duruma göre gece de çalışıyorum.
- ;İçimde sürekli beni yüksek hedeflere ulaşmaya iten ve bu yoldaki engelleri aşmam gerektiğini söyleyen bir ses var ve bu ses kolay kolay susmuyor.
- Kariyerim ve hedeflerimde başarılı olmam benim için her şeyden önce gelir.
- Giyimime, görünümüme ve özellikle imajıma çok dikkat ederim çünkü başarı için başkalarını etkilemek ve iyi izlenim bırakmak gerekir.
- Karar verirken tüm kötü olasılıkları, detayları, eksik bilgiyi göz önünde bulundurursak yandık, harekete geçmekte geç kalırız.
- İş yetiştirmek için geç saatlere kadar çalışarak sabahladığım gecelerin sayısı hiç de az değildir.
- Yapabilirim, başarabilirim şeklinde telkinler kullanarak kendi kendimi sık sık motive ederim.
- Strese girdiğimde harekete geçemiyorum, kararsız kalıyorum, geriye çekiliyorum, boşa zaman geçiriyorum ve bundan rahatsız oluyorum.
- İyi ve etkileyici bir sunum yaptığımda takdir edilmek, onaylanmak ve teşekkür edilmesi benim için çok anlamlıdır.
- Çevremdekiler beni başarı odaklı, kararlı, sıcakkanlı, aktif, sosyal ve etkileyici kişi olarak tanımlarlar.
- Aslında ben gayet duygusal bir insanım ama bunu belli etmiyorum, çünkü iş üzerindeki duygularımı bir kenara bırakıyorum.

4. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın.

- Elimdeki bir işe veya bir projeye kendimden bir şeyler katmak isterim.
- Herkes yapıyor bizde yapalım, halk bunu istiyor mantığını anlamıyorum. Estetikten ve seviyeden taviz vermem.
- Bazen kendimi iyi hissederken sebepsiz yere de kendimi kötü hissediyorum ve birdenbire ümitsizliğe kapılıyorum.
- Çalıştığım ortamda sezgilerimi, duygularımı ve kendimi ifade etmem benim için önemlidir.
- Herkesin kendi içindeki sesi dinlemesi ve kendi farklılığını keşfetmesi gerektiğini düşünürüm ve sürü psikolojisinden hiç hoşlanmam.

- İnsanların bazen çok sıradan, yapay duyarsız ve hissiz davrandıklarını düşünüyorum.
  - İçimde sürekli kendi derinliklerimi aramaya iten ve yaptığım işte derinlik aramam gerektiğini söyleyen bir ses var ve bu ses kolay kolay susmuyor.
  - Genelde herkesin okuduğu moda kitapları okumam, herkesin giydiği giysileri pek tercih etmem.
  - Sanata, şiire veya edebiyata doğuştan bir ilgim ve yeteneğim var.
  - Strese girdiğimde hayır diyemiyorum, kendi ihtiyaçlarımı bir kenara bırakarak herkese uyuyorum ve bundan rahatsız oluyorum.
  - Elimdeki projeyi bir sanatkar gibi farklı olarak ve aşkla yapmak isterim.
  - Bir melankoli duygusu etkisinde yaşadığım için sık sık “böyle olmamalıydı”, “bir şeyler eksik” diye düşünürüm.
  - Çevremdekiler beni romantik, sanatçı ruhlu, duyarlı ve etkileyici bir kişi olarak tanımlıyorlar.
  - Her insan kendi özelliğinin, derinliğinin, farklılığının farkında olmalıdır.
  - Yaptığım işin gelişigüzel düzeltilmesinden ve değiştirilmesinden hoşlanmam.
5. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın
- Hayatında kitap okumak ve araştırmalar yapmak merkezi yer tutuyor
  - Yalnız kalmayı ve bilginin derinliklerinde yolculuk etmeyi çok seviyorum.
  - Saatlerce, hatta günlerce yalnız kalarak kitap okuyabilirim veya bilgisayarımın başında kalabilirim.
  - Çalıştığım alanda derinleşmek ve en iyi uzman olmak benim için çok önemlidir.
  - İnsanların bazen hiç düşünmeden, analiz etmeden aptalca konuştuklarını ve davrandıklarını düşünüyorum.
  - İçimde sürekli beni okumaya, araştırmaya iten ve bilgide derinlik aramam gerektiğini söyleyen bir ses var kolay kolay susmuyor.
  - Genelde toplantıları ve kalabalıkları fazla sevmiyorum, yalnız kalmak ve başımı dinlemek istiyorum.
  - Benim için bilgi, entelektüel sermaye ve zeka, aşktan daha önemlidir.
  - Akademisyenliğe, araştırmacılığa ve yazılımcılığa doğuştan bir ilgim ve yeteneğim var.
  - Strese girdiğimde ciddiyetimi kaybediyorum ve alaycı, küçümseyici davranabiliyorum.
  - Odamın, kişisel eşyalarımın ve bilgisayarımın karıştırılmasından rahatsız olurum.



- Toplantılarda veya birisiyle konuşurken kendimi “şöyle olursa ne yaparım?”, “böyle derlerse ne cevap veririm?” tarzında nasıl tepki vereceğimi düşünürken buluyorum.
- Çevremdekiler beni zeki, düşünceli, araştırmacı, esprili ve saygılı ve mesafeli bir kişi olarak tanımlıyorlar.
- Kişisel alanım, enerjim, kaynaklarım, zamanım, bilgim benim için çok değerli ve ne yazık ki sınırlı.
- Zeki kavrayışlı ve kabiliyetli olmayan insanlara laf anlatmaya çalışmak canımı sıkıyor çünkü verimimizi düşürüyor.

6. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın

- Hayatımda soru sormak ve sorgulamak çok önemli yer tutar.
- Gelecekle ilgili senaryolar kurarım ve alternatifleri düşünerek en kötü ihtimale göre hazırlık yaparım.
- Görev, sorumluluk ve sadakat hisleri benim için birinci derecede önemlidir.
- İçimde çoğu zaman işlerin yolunda gitmeyeceği gibi bir beklenti oluşur, bu da bende gerilime yol açar.
- İnsanların bazen hiç kötü ihtimalleri düşünmeden ve önlem almadan acele hareket ettiğini düşünüyorum.
- İçimde sürekli beni eleştirel düşünmeye ve soru sormaya iten ve şüphelenmem gerektiğini söyleyen bir ses var ve bu ses kolay susmuyor.
- Günümüzde her insana güvenmek çok zor ,bu yüzden kesin güvenebileceğim sıkı bir arkadaş çevrem vardır.
- Televizyon ve gazetelerden Dünya’da ve Türkiye’de neler olup bitiyor takip ederim.
- Olayların iç yüzünü merak ederim ve olaylar arası bağlantıları araştırırım.
- Risk almadan ve adım atmadan önce uzun uzun düşünürüm ve ayağımı yere sağlam basmak isterim.
- Strese girdiğimde kısa yoldan hedefe ulaşmak istiyorum, hatta bazen sistemin açıklarını yakalamaya ve delmeye çalışırım.
- Odamın, kişisel eşyalarımın ve bilgisayarımın karıştırılmasından rahatsız olurum.
- Çevremdekiler beni gayet aktif, sosyal, sıcakkanlı, esprili ve uyumlu bir kişi olarak tanımlıyor.
- Başıma kötü şeylerin geleceğini düşünerek tedbirimi önceden alırım, mesela sigorta yaptırırım.

- Toplantılarda veya birisiyle konuşurken kendimi “Şöyle olursa ne yaparım?” , “Böyle derse ne cevap veririm?” tarzında nasıl tepki vereceğimi düşünürken buluyorum.
- Bazı insanların söyledikleriyle yaptıklarının farklı olması benim canımı sıkır ve artık kolay kolay o insanlara güvenmem

7. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın

- Hayatımda enteresan fikirler üretmek, geleceği görmeye çalışmak ve vizyon çizmek önemli yer tutar.
- Genelde hayata pozitif gözlüklerle bakarım ve bardağın dolu tarafını görmeye çalışırım.
- Seçeneklerimin çok olmasını isterim, bu bana esneklik ve özgürlük hissi verir.
- Hiyerarşiden, katı kurallardan ve bürokrasiden hoşlanmıyorum. Herkes eşitliğe dayalı bir kültürel ortamda içinden geldiği gibi davranabilmeli.
- Seyahat etmekten, yeni insanlarla tanışmaktan, yeni yerler görmekten, yeni bilgiler öğrenmekten hoşlanırım.
- İçimde sürekli beni yeni fikirler ve projeler üretmeye iten ve bana ilham veren bir ses var ve bu ses kolay kolay susmuyor.
- Bir projeye motivasyonum yüksek olarak başlıyorum, ama sonra dikkatim çabuk dağılıyor ve başka bir projeye atlıyorum.
- Kafamda bir sürü plan proje, hayal, fikir, düşünce uçuşur. Ama bunlar çoğu zaman karışık ve dağınık haldedir.
- Daha çok geleceği düşündüğüm ve geleceğe odaklandığım için geçmişçi çabuk unuturum.
- Genelde fikirlerimden bahsetmekten, espri yapmaktan, konuşmaktan ve insanların dikkatlerini bu şekilde üzerimde toplamaktan zevk alırım.
- İçimde sanki büyümemiş , yaramaz, muzip ama zeki bir çocuk var.
- Bana sık sık ilham gelir. Gözümün önünde fırsatlar canlanır ve bu bana coşku verir.
- Strese girdiğimde birden ciddileşiyorum, katı, kuralcı ve yargılayıcı davranmaya başlıyorum.
- Çevremdekiler beni heyecanlı, coşkulu, esprili, aktif, sosyal, sıra dışı ve vizyoner bir kişi olarak tanımlıyorlar.
- Mutlu olmak ve hayattan zevk almak isterim. Bunun için de gülmeye ve eğlenmeye zaman ayırırım.

- Disiplinler arası seyahat etmekten hoşlanırım. Ortak motifleri görmeye ve bağlantılar kurmaya çalışırım.
  - İyi bir iş fikrimiz, stratejimiz ve vizyonumuz varsa, işin çoğu tamam demektir.
8. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın.
- Hayatımda yeni projeler üretmek, bu projeleri hayata geçirmek ve bunun için öncülük etmek önemli yer tutar.
  - Genelde içimden geldiği gibi konuşurum ve çekinmeden doğru olanı söylerim.
  - Özgürlüğümün kısıtlanmasından hiç hoşlanmıyorum. İstedğim şekilde hareket etmek isterim ve hareket alanıma girilmesinden hoşlanmam.
  - Ben herkesle kolayca çalışabilirim, hiç problem değil. Ama bazen insanlar benimle çalışmakta problem yaşayabiliyorlar.
  - İçimde sürekli beni insanları yönlendirmeye ve organize etmeye iten bir ses var ve bu ses kolay kolay susmuyor.
  - İçimden gelmediği halde gülümsemek ve birinin suyuna gitmek bana zor gelir.
  - Genelde fikirlerimden bahsetmekten, iletişimde merkezde olmaktan ve insanların dikkatlerini üzerimde toplamaktan zevk alırım.
  - İnsanların lafı uzatmalarından, şikayet etmelerinden ve mazeret üretmelerinden hoşlanmam. İsterim ki, sonuçtan haber versinler sadede gelsinler.
  - İş Başında yılmadan ve uzun saatlerce çalışabilecek azim ve kararlılığım var.
  - Uzun uzun konuşmak yerine sonuç üretmek ve bir an önce harekete geçmek isterim.
  - Strese girdiğimde birden insanlardan uzaklaşmak ve yalnız kalmak istiyorum, olayları analiz ederek derinlemesine düşünüyorum.
  - Çevremdekiler beni kendine güvenen, cesaretli, esprili, aktif, sosyal, lider ruhlu ve aksiyoner bir kişi olarak tanımlıyorlar.
  - Bir yerde haksızlık yapılmışsa alttan almak veya göz yummak yerine karşı çıkarım ve hak ararım.
  - Yeni projeler başlatıp uygulamaya koymaktan hoşlanırım. İçimde girişimci bir ruh ve risk almak için gereken cesaret var.
  - Doğuştan herkese yol gösteren ve liderlik yapan yönüm var. Bu yüzden genelde etrafımda insanlar toplanır.

- Hoşluklarla, maskelerle, diplomasiyle hangi toplumsal sorunu çözdük ki? En iyi çözümler, herkes pozisyonunu samimiyetle masaya yatırdıktan sonra ortaya çıkar.

9. Yazılı ifade sizi yansıtıyorsa işaret koyun. Eğer ifade sizi yansıtmaktan uzaksa kutuyu boş bırakın.

- Karar verirken acele etmem ve tüm bilgileri toplarım. Çünkü büyük resmi görmek benim için önemlidir.
- Bir toplantıda herkesin eşit olarak söz alabilmesi ve görüşlerini savunabilmesi gerekir.
- Herkesi kendi konumunda kabul etmek ve hoşgörü ile yaklaşmak gerekir. Bu yaklaşımla her görüşte kişilerle iletişim ve diyalog kurabilirim.
- Hiyerarşiden, katı kurallardan ve bürokrasiden hoşlanmıyorum. Herkes eşitliğe dayalı bir kültürel ortamda içinden geldiği gibi davranabilmeli.
- Ben kolay kolay kızmam. Sabır ve uyum benim için öncelikli değerlidir.
- İçimde sürekli beni herkesle uyum içinde olmaya iten ve bana ilham veren bir ses var ve bu ses kolay kolay susmuyor.
- Yapmam gereken pek çok işi sürekli erteleme eğilimindeyim, harekete geçmede zorlanıyorum.
- Herkesin duymaktan hoşlanacağı türden konuşmaya ve esnek iletişim kurmaya özen gösteriyorum.
- Daha çok geleceği düşündüğüm ve geleceğe odaklandığım için geçmiş çabuk unuturum.
- Çevremdeki insanları koşulsuz ve yargısız olarak dinlerim. Bu yüzden derdi olan bana gelir, dersini paylaşır, akıl danışır.
- Bir karar verirken bütün alternatiflerin artılarını ve eksilerini göz önünde bulundururum. Bu da karar vermeme geciktirir.
- Aşırılıklardan hoşlanmam, dengeli ve istikrarlı olmak benim için önemlidir.
- Heyecanlansam bile etrafımdaki insanlara bunu fazla belli etmiyorum.
- Strese girdiğimde birden kötümser hale geliyorum, insanların niyetlerini sorguluyorum, yargılayıcı ve şüpheli davranmaya başlıyorum.
- Çevremdekiler beni sakin, uyumlu, huzurlu, efendi, hoşgörülü saygıdeğer bir kişi olarak tanımlıyorlar.
- Başımı dinlemek, sakin olmak ve huzurlu olmak isterim. Bunun içinde gülmeye ve eğlenmeye zaman ayırırım.
- Uzun vadeli ve sistemci bir bakış açısı yakalamak isterim, Bu yüzden olası tüm detayları inceledikten sonra karar verip harekete geçerim.
-

26.04.2019

Posta - nursefa keskin - Outlook

**Ölçek Uygulama İzin Formu**

Ben Gelişim Üniversitesi İşletme alanında Yüksek lisans yapmaktayım. Danışmanım Ertan Gündüz ile beraber "Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü" başlıklı çalışma yürütmekteyiz. Bu çalışma da kullanmak üzere sizin geliştirdiğiniz "Yaratıcı Liderlik Ölçeği"ni ilgili yerlerde kaynak gösterilmesi şartıyla izniniz dâhilinde ve etik kurallar çerçevesinde kullanmak istiyorum. Yüksek Lisans Tezimi dışında başka bir araştırmada izin almadan kullanılmayacağını, tarafımdan başkalarına verilmeyeceğini taahhüt ederim.

"Yaratıcı Liderlik Ölçeği"ni ilgili yerlerde kaynak gösterilmesi şartıyla yüksek lisans tezinizde kullanmanız uygun bulunmuştur. Tez tamamlandıktan sonra bir örneğinin tarafıma gönderilmesi gerekmektedir. Bu koşullar doğrultusunda ölçeğin kullanımına izin vermemekteyim.

**Araştırma Konusu:** Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü

**Araştırmacı:** Nursefa Keskin

**Araştırmacı Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Ertan Gündüz

**Ölçek Geliştiren Kişi:** Dr. Öğr. Üyesi Banu DİKMEN ADA

**Ölçek Geliştiren Kişi**

21/02/2019

Dikmen

Dr. Öğr. Üyesi Banu DİKMEN ADA

**Ölçek Uygulayıcı Kişi:**

20/02/2019

Nursefa Keskin

## Yaratıcı Liderlik Ölçeği

Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde katılımcıların yaş aralığı, eğitim düzeyi, engel durumları, cinsiyet gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yaratıcı liderlik testi (Ada, 2012) yer almaktadır.

\* Gerekli

### 1. A-Cinsiyet \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- Kadın  
 Erkek

### 2. Çalıştığı sektör \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- Kamu  
 Özel

### 3. Öğrenim Durumu \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- Önlisans  
 Lisans  
 Y.Lisans  
 Doktora

### 4. Yaş \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- 21-25  
 26-30  
 31-35  
 36-40  
 41 ve üstü

## B-Yaratıcı Liderlik Ölçeği (Ada 2012)

Yönerge:1. Kendinizi bir lider olarak değerlendirmeye çalışın. Kendi gözünüzden bunu yapamıyorsanız başka birinin gözünden yapın . Varsayımımız herkesin çevre şartları değiştiğinde bir lider olacaktır. Bu kabulde birlikte aşağıdaki durumlara katılım derecenizi çarpı (X) ile işaretleyiniz. Seçiminizi yaparken olması gereken durumu değil, mevcut durumunuzu ifade eden seçeneği işaretleyiniz.Kendinizi Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz. (1: Hiç Katmıyorum,2.Kısmen Katılıyorum, 3.Karasızım, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen katılıyorum)

26.04.2019

Yaratıcı Liderlik Ölçeği

5. 1. Yaptığım işin öneminin farkındayım. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 2. Görevimden zevk alırım. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 3. Liderlik yaparım. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 4. Etkili bir biçimde sorumluluk veririm. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 5. İşlerin etkili bir biçimde yapılmasını sağlarım. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 6. Etkili öz değerlendirme yaparım. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 7. Kendimi görevime adarım. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26.04.2019

Yaratıcı Liderlik Ölçeği

**12. 8.Görüşlerimi açıkça ifade ederim. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. 9.Sunumum ile etkilerim. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. 10.Etkili iletişim becerilerine sahibim. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. 11.Güçlü çalışma ilişkileri kurarım. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. 12.Geri bildirim alırım. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. 13.Aldığım geri bildirimleri önemserim. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. 14.Yaptığım iş ile ilgili olarak risk alırım. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



26.04.2019

Yaratıcı Liderlik Ölçeği

19. 15.İlerleme için mevcut kuralları değiştirebilirim. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 16.İlerleme için var olan uygulamalara karşı gelebilirim. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.


1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 17.Enneagram bilgisi yaratıcı liderlik düzeyim(n)i artırmıştır. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22.

Powered by  
 Google Forms

## Yaratıcı Liderlik Ölçeği(Eğitim Sonrası)

Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde katılımcıların yaş aralığı, eğitim düzeyi, engel durumları, cinsiyet gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yaratıcı liderlik testi (Ada, 2012) yer almaktadır.

\* Gerekli

### 1. A-Cinsiyet \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- Kadın  
 Erkek

### 2. Çalıştığı sektör \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- Kamu  
 Özel

### 3. Öğrenim Durumu \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- Önlisans  
 Lisans  
 Y.Lisans  
 Doktora

### 4. Yaş \*

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- 21-25  
 26-30  
 31-35  
 36-40  
 41 ve üstü

26.04.2019

Yaratıcı Liderlik Ölçeği(Eğitim Sonrası)

**5. Enneagram kişilik tipiniz kaç numara \****Uygun olanların tümünü işaretleyin.*

- 1.tip mükemmeliyetçi  
 2.tip yardımsever  
 3.tip başarı odaklı  
 4.tip özgün  
 5.tip araştırmacı.gözlemci  
 6.tip sadık sorgulayıcı  
 7.tip macerasever  
 8.tip lider  
 9.tip uyumlu barışık  
 Diğer: \_\_\_\_\_

**B-Yaratıcı Liderlik Ölçeği (Ada 2012)**

Yönerge:1. Kendinizi bir lider olarak değerlendirmeye çalışın. Kendi gözünüzden bunu yapamıyorsanız başka birinin gözünden yapın . Varsayımımız herkesin çevre şartları değiştiğinde bir lider olacaktır. Bu kabulde birlikte aşağıdaki durumlara katılım derecenizi çarpı (X) ile işaretleyiniz. Seçiminizi yaparken olması gereken durumu değil, mevcut durumunuzu ifade eden seçeneği işaretleyiniz.Kendinizi Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz. (1: Hiç Katılmıyorum,2.Kısmen Katılıyorum, 3.Karasızım, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen katılıyorum)

**6. 1. Yaptığım işin öneminin farkındayım. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
**7. 2.Görevimden zevk alırım. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
**8. 3.Liderlik yaparım. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
**9. 4.Etkili bir biçimde sorumluluk veririm. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
<https://docs.google.com/forms/d/11lbgDNFpEoeRJ3VfIA4L9Ed-dqJ0rPdNo134AHwflQA/edit>

2/4

26.04.2019

Yaratıcı Liderlik Ölçeği(Eğitim Sonrası)

**5. Enneagram kişilik tipiniz kaç numara \****Uygun olanların tümünü işaretleyin.*

- 1.tip mükemmelliyetçi  
 2.tip yardımsever  
 3.tip başarı odaklı  
 4.tip özgün  
 5.tip araştırmacı.gözlemci  
 6.tip sadık sorgulayıcı  
 7.tip macerasever  
 8.tip lider  
 9.tip uyumlu barışık  
 Diğer: \_\_\_\_\_

**B-Yaratıcı Liderlik Ölçeği (Ada 2012)**

Yönerge:1. Kendinizi bir lider olarak değerlendirmeye çalışın. Kendi gözünüzden bunu yapamıyorsanız başka birinin gözünden yapın . Varsayımımız herkesin çevre şartları değiştiğinde bir lider olacağıdır. Bu kabulde birlikte aşağıdaki durumlara katılım derecenizi çarpı (X) ile işaretleyiniz. Seçiminizi yaparken olması gereken durumu değil, mevcut durumunuzu ifade eden seçeneği işaretleyiniz.Kendinizi Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz. (1: Hiç Katılmıyorum,2.Kısmen Katılıyorum, 3.Karasızım, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen katılıyorum)

**6. 1. Yaptığım işin öneminin farkındayım. \****Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
**7. 2.Görevimden zevk alırım. \****Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
**8. 3.Liderlik yaparım. \****Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
**9. 4.Etkili bir biçimde sorumluluk veririm. \****Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

1 2 3 4 5

    
<https://docs.google.com/forms/d/11lbgDNFpEoeRJ3VfIA4L9Ed-dqJ0rPdNo134AHwf1QA/edit>

2/4

26.04.2019

Yaratıcı Liderlik Ölçeği(Eğitim Sonrası)

10. **5.İşlerin etkili bir biçimde yapılmasını sağlarım. \***  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **6.Etkili öz değerlendirme yaparım. \***  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **7.Kendimi görevime adarım. \***  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **8.Görüşlerimi açıkça ifade ederim. \***  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **9.Sunumum ile etkilerim. \***  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **10.Etkili iletişim becerilerine sahibim. \***  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **11.Güçlü çalışma ilişkileri kurarım. \***  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26.04.2019

Yaratıcı Liderlik Ölçeği(Eğitim Sonrası)

17. 12.Geri bildirim alırım. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

18. 13.Aldığım geri bildirimleri önemserim. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

19. 14.Yaptığım iş ile ilgili olarak risk alırım. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

20. 15.İlerleme için mevcut kuralları değiştirebilirim. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

21. 16.İlerleme için var olan uygulamalara karşı gelebilirim. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

22. 17.Enneagram bilgisi yaratıcı liderlik düzeyim(n)i artırmıştır. \*

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

23.

Powered by  
Google Forms

**ÖZGEÇMİŞ****KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı Soyadı: Nursefa Keskin

Doğum Tarihi: 03.01.1976

Doğum Yeri: Afyonkarahisar

E-posta :nursefak@hotmail.com

**EĞİTİM BİLGİLERİ**

Üniversite: Uludağ Üniversitesi

Bölüm : Tarih

**MESLEKİ DENEYİM**

İŞ DENEYİMİ (Son 3 Deneyim)

Kurum/Şirket Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü ARGE Birimi

Dumlupınar Bilim Sanat Merkezi

Afyon Lisesi

**ARGE EĞİTMENLİK DENEYİMLERİ**

1. Aday Öğretmen Yetiştirme Ulusal ve uluslararası eğitim projeleri Eğitimi
2. AB Projeleri Hazırlama Teknikleri
3. Tubitak, Kalkınma Ajansı, E-Twinning Projeleri
4. Eğitimde Kalite ve Akreditasyon
5. Öfke Yönetimi
6. Yaşam Koçluğu Farkındalık
7. Eğitimde Drama Teknikleri
8. Beden Dili ve İletişim Teknikleri
9. Stratejik Planlama ve Temel Eğitimi
10. Kuşaklar Arası Farkların Yönetimi Eğitimi
11. WEB 2.0 Araçları Eğitimi
12. Kodlama Eğitimi
13. Sınıf Yönetimi Semineri
14. Disleksi Farkındalık Eğitimi”
15. Geleneksel Çocuk Oyunları Eğitimi
16. Drama Eğitimi Eğitmenliği
17. Oyun Terapisi Eğitimi

---

**PROJE DENEYİMLERİ**

1. "The Secrets Symbols İn Cultures" Adlı Proje Yazım ve Yürütme
  2. "Touching the heart of youth"
  3. "Disleksi Farkındalık Eğitimi" adlı proje yazım ve yürütme
  4. Geleneksel Çocuk Oyunları" adlı proje yazım ve yürütme
  5. EDES "Benim İçin Önemlisin" Adlı proje yürütme
  6. Afyonkarahisar'ı Bir de bizimle Keşfedin" adlı proje yazım ve yürütme
  7. YTB Yurttaş Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı"Mevlanadan Barış ve Sevgi Damlaları
  8. Eğitimci Koçluğu Eğitimi" adlı proje yazım ve yürütme
  9. "Okul Terki Yaşam Terki" adlı proje yazım ve yürütme
  10. AB İSmart
  11. Türkçe'yi Öğreniyorum! Öğretiyorum" adlı proje yazım ve yürütme
  12. TUBİTAK Bilim Fuarı Denetmeni
-