

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

# **TAKİPÇİLERİN MİZAÇ ÖZELLİKLERİNE GÖRE LİDERLİK ALGISI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Şener ÖZEN**

**Danışman**

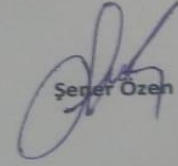
**Dr. Öğretim Üyesi İbrahim AKKAŞ**

**Erzincan 2019**

### TEZ BİLDİRİMİ

“Takipçilerin Mizaç Özelliklerine Göre Liderlik Algıları ” isimli “Yüksek Lisans” tezim tarafımdan intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim. --/--/--

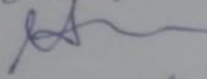
  
Şener Özen

## TEZ KABUL TUTANAĞI

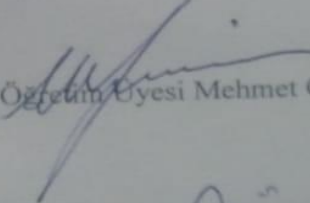
### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak Kabul edilmiştir.

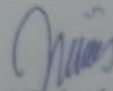
**Danışman / Jüri** : Dr. Öğretim Üyesi İbrahim AKKAŞ



**Jüri** : Dr. Öğretim Üyesi Mehmet GÜNER



**Jüri** : Dr. Öğretim Üyesi Bahadır KÖKSALAN



# **TAKİPÇİLERİN MİZAÇ ÖZELLİKLERİNE GÖRE LİDERLİK ALGISI**

**Şener ÖZEN**

**Erzincan Binali YILDIRIM Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi, Mart 2019**

**Danışman: Dr. Öğretim Üyesi İbrahim AKKAŞ**

## **ÖZET**

Bu çalışma, takipçilerin kişiliklerinin, liderlik algılarıyla ne derece ilgili olduğu üzerine odaklanmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler, Erzincan Belediyesi çalışanlarından, 239 takipçiye anket uygulanarak elde edilmiştir. Takipçilerin kişiliği ile İş Gördücü, Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı, Babacan ve Etik liderlik algısı arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Alanyazında Enneagram mizaç ölçeği kullanılarak yapılan böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yaptığımız çalışma diğer çalışmalardan(Schyns ve Sanders, 2004a;Schyns ve Sanders, 2006;Schyns ve Sanders, 2007)farklı olarak kişiliğin etkisinin beş liderlik stili algısı ile istatistiksel olarak anlamlıbulgular elde edilmiştir.Takipçilerin algıları, bir liderin gerçek davranışını ne ölçüde yansıttığını veya takipçinin özelliklerinden ne derece etkilendiğinin belirlenmesinde önemlidir. Ancak, takipçilerin, önyargılarını, liderlere adil ve doğru geribildirim vermek konusunda, nasıl bir şeffaflık içinde yanıtladıkları konusu da bir soru işareti olarak önem arz etmektedir.

**Anahtar kelimeler:** (Takipçilerin Kişilikleri, Mizaç,Enneagram, Liderlik Stilleri)

# **LEADERSHIP PERCEPTION OF PROPERTIES BY FOLLOWERS OF TEMPERAMENT**

**Şener ÖZEN**

**Erzincan Binali YILDIRIM University, Institute of Social Sciences**

**E.E. Thesis, March 2019**

**Supervisor: Assistant Professor İbrahim AKKAŞ**

## **ABSTRACT**

This study focuses on the degree to which followers' personalities are related to leadership perceptions. The data used in the study were obtained by applying survey to 239 followers from Erzincan Municipality employees. Significant relationships were obtained between the followers' personality and the perception of Transactional, Transformational, Laissez Faire, Paternalistic and Ethical leadership. He organized an Enneagram temperament scale. Unlike other studies (Schyns and Sanders, 2004a; Schyns and Sanders, 2006; Schyns and Sanders, 2007), our study was meaningfully obtained because the effect of personality was perceived by five leadership styles. The perceptions of the followers are where the leader reflects the actual behavior of the leader or the degree to which the follower is affected. However, it is important to give the prejudices of the followers to the leaders in a fair and accurate manner, and how transparency they are.

**Keywords:** (Personality of Followers, Temperament, Enneagram, Leadership Styles)

## İÇİNDEKİLER

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| TEZ BİLDİRİMİ.....                                    | I   |
| TEZ KABUL TUTANAĞI.....                               | II  |
| ÖZET .....                                            | III |
| ABSTRACT.....                                         | IV  |
| İÇİNDEKİLER .....                                     | V   |
| ŞEKİLLİSTESİ.....                                     | IX  |
| TABLOLİSTESİ.....                                     | X   |
| I.BÖLÜM.....                                          | 1   |
| 1.1.Giriş .....                                       | 1   |
| 1.2. Literatür.....                                   | 2   |
| 2. BÖLÜM.....                                         | 12  |
| TANIMLAR VE TEMEL KAVRAMLAR.....                      | 12  |
| 2.1. Mizaç.....                                       | 12  |
| 2.2. Takipçilerin Kişiliği .....                      | 13  |
| 2.2.1. Benzerlik.....                                 | 13  |
| 2.2.1.1. Algılanan Benzerlik, .....                   | 15  |
| 2.2.1.2. Algısal Benzerlik (Uyum), .....              | 15  |
| 2.2.1.3. Gerçek benzerlik, .....                      | 15  |
| 2.3. Enneagram .....                                  | 16  |
| 2.3.1. Tip 1 (Mükemmeliyetçi): .....                  | 25  |
| 2.3.1.1. Tip Bir Kanatlar: Tip Dokuz ve Tip İki ..... | 26  |
| 2.3.1.2. Tip Bir Stres ve Rahatlama Durumu: .....     | 27  |
| 2.3.1.2.1. Tip Yedi İle Bağlantısı: .....             | 27  |
| 2.3.1.2.2. Tip Dört ile Bağlantısı: .....             | 28  |
| 2.3.2. Tip 2 (Yardımcı): .....                        | 28  |
| 2.3.2.1. Tip İki Kanatlar: Tip Bir ve Tip Dört.....   | 30  |
| 2.3.2.2. Tip İki Stres ve Rahatlama Durumu: .....     | 31  |
| 2.3.2.2.1. Dört ile bağlantı .....                    | 31  |
| 2.3.2.2.2. Sekiz ile Bağlantısı.....                  | 32  |

|            |                                            |    |
|------------|--------------------------------------------|----|
| 2.3.3.     | Tip 3 (Başaran): .....                     | 32 |
| 2.3.2.3.   | Tip Üç Kanatlar: İki ve Dört.....          | 35 |
| 2.3.2.4.   | Tip Üç'ün Stres ve Rahatlama Durumu: ..... | 36 |
| 2.3.2.5.   | Altı ile bağlantısı.....                   | 36 |
| 2.3.2.6.   | Dokuz ile bağlantısı .....                 | 37 |
| 2.3.4.     | Tip Dört (Özgün): .....                    | 38 |
| 2.3.4.1.   | Kanatlar: Tip Üç ve Tip Beş:.....          | 40 |
| 2.3.4.2.   | Tip Dört Stres ve Rahatlama Durumu:.....   | 41 |
| 2.3.4.2.1. | İki ile bağlantısı.....                    | 41 |
| 2.3.4.2.2. | Bir ile bağlantısı .....                   | 42 |
| 2.3.5.     | Tip Beş (Gözlemci): .....                  | 43 |
| 2.3.5.1.   | Kanatlar: Tip Dört ve Tip Altı: .....      | 44 |
| 2.3.5.2.   | Tip Beş Stres ve Rahatlama Durumu: .....   | 46 |
| 2.3.5.2.1. | Sekiz'e Bağlantı.....                      | 46 |
| 2.3.5.2.2. | Tip Yedi ile Bağlantı: .....               | 46 |
| 2.3.6.     | Tip 6 (Sorgulayan) .....                   | 47 |
| 2.3.6.1.   | Kanatlar: Tip Beş ve Tip Yedi:.....        | 49 |
| 2.3.6.2.   | Tip Altı Stres ve Rahatlama Durumu:.....   | 51 |
| 2.3.6.2.1. | Tip Üç İle Bağlantısı .....                | 51 |
| 2.3.6.2.2. | Tip Dokuz İle Bağlantısı.....              | 52 |
| 2.3.7.     | Tip Yedi ( Maceracı).....                  | 52 |
| 2.3.7.1.   | Kanatlar: Tip Beş ve Tip Yedi:.....        | 54 |
| 2.3.7.2.   | Tip Yedi Stres ve Rahatlama Durumu: .....  | 56 |
| 2.3.7.2.1. | Tip Beş İle Bağlantısı .....               | 56 |
| 2.3.7.2.2. | Tip Bir İle Bağlantısı .....               | 56 |
| 2.3.8.     | Tip Sekiz (Lider).....                     | 57 |
| 2.3.8.1.   | Kanatlar: Tip Yedi ve Tip Dokuz: .....     | 58 |
| 2.3.8.2.   | Tip Sekiz Stres ve Rahatlama Durumu: ..... | 60 |
| 2.3.8.2.1. | Tip İki İle Bağlantısı :.....              | 60 |
| 2.3.8.2.2. | Tip Beş İle Bağlantısı : .....             | 61 |
| 2.3.9.     | Tip Dokuz ( Uzlaşmacı): .....              | 62 |

|                   |                                                 |    |
|-------------------|-------------------------------------------------|----|
| 2.3.8.3.          | Kanatlar: Tip Yedi ve Tip Dokuz: .....          | 64 |
| 2.3.8.4.          | Tip Dokuz Stres ve Rahatlama Durumu: .....      | 67 |
| 2.3.8.4.1.        | Tip Üç İle Bağlantısı: .....                    | 67 |
| 2.3.9.2.2.        | Tip Altı İle Bağlantısı .....                   | 68 |
| 2.4.              | Liderlik .....                                  | 68 |
| 2.4.1.            | Liderlik Türleri .....                          | 70 |
| 2.4.1.1.          | Otoriter Lider: .....                           | 70 |
| 2.4.1.2.          | Hümanist ,Babacan (Paternalistic) Liderlik..... | 70 |
| 2.4.1.2.1         | Ahlaki Liderlik .....                           | 71 |
| 2.4.1.2.2.        | Didaktik Liderlik .....                         | 71 |
| 2.4.1.2.3.        | Destekleyici Lider:.....                        | 71 |
| 2.4.1.2.3.        | Demokratik ve Katılımcı Lider: .....            | 72 |
| 2.4.1.3.          | Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik ..... | 72 |
| 2.4.1.4.          | Doğal Lider:.....                               | 73 |
| 2.4.1.5.          | Karizmatik Lider: .....                         | 73 |
| 2.4.1.6.          | Vizyoner Liderlik: .....                        | 73 |
| 2.4.1.7.          | Kültürel Liderlik: .....                        | 74 |
| 2.4.1.8.          | Süper Liderlik: .....                           | 74 |
| 2.4.1.9.          | Etik (Moral Liderlik): .....                    | 74 |
| 2.4.1.10.         | Dönüşümcü (Transformational) Liderlik: .....    | 77 |
| 2.4.1.11.         | İş Gördücü (Transactional) Liderlik.....        | 82 |
| 2.4.1.12.         | Duygusal liderlik:.....                         | 83 |
| III.BÖLÜM         | .....                                           | 84 |
| ARAŞTIRMA YÖNTEMİ | .....                                           | 84 |
| 3.1.              | Araştırmanın Amacı ve Analiz Düzeyi .....       | 84 |
| 3.2.              | Problem .....                                   | 84 |
| 3.3.              | Araştırmanın Problemleri .....                  | 85 |
| 3.4.              | Önem .....                                      | 86 |
| 3.5.              | Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....        | 86 |
| 3.6.              | Evren ve Örneklem/Çalışma grubu.....            | 88 |
| 3.7.              | Veri toplama araçları.....                      | 88 |



|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.7.1.Enneagram Ölçeği .....                                                                                                | 88  |
| 3.7.2. Liderlik Tarzı Ölçeği .....                                                                                          | 89  |
| 3.8.Bulgular .....                                                                                                          | 90  |
| 3.8.1.Demografik Bulgular .....                                                                                             | 90  |
| 3.8.2.Mizaç ve Liderlik Algılarının Ortalamasına Ait Bulgular .....                                                         | 94  |
| 3.8.3.Korelasyon Analizi Bulguları .....                                                                                    | 97  |
| 3.8.4.Tek Yönlü Varyans Analizi Birim Bazında (ANOVA) Bulguları .....                                                       | 104 |
| 3.8.5.Regresyon Analizi Bulguları.....                                                                                      | 114 |
| 3.8.5.1.İş Gördücü Liderlik ve Enneagram Tipleri Arasındaki Regresyon<br>Tablo ve Bulguları .....                           | 114 |
| 3.8.5.2.Dönüşümcü Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları .....                                                      | 115 |
| Tablo 30.Enneagram Tiplerinin Dönüşümcü Hangi Mizaç Tiplerinin Açıklayıp<br>Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları..... | 117 |
| 3.8.5.3.Serbest Bırakıcı Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları ..                                                  | 117 |
| 3.8.5.4.Babacan Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları .....                                                        | 119 |
| 3.8.5.5.Etik Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları .....                                                           | 120 |
| IV.SONUÇ ve ÖNERİLER .....                                                                                                  | 122 |
| KAYNAKLAR .....                                                                                                             | 126 |

|          | <b>ŞEKİL LİSTESİ</b>              | Sayfa No |
|----------|-----------------------------------|----------|
| Şekil 1  | Temel Kişilik Enneagramı          | 21       |
| Şekil 2  | Enneagram Kanatlar                | 23       |
| Şekil 3  | Tip 1 Kanatlar                    | 26       |
| Şekil 4  | Tip 1'in Stres ve Rahatlama Yönü  | 27       |
| Şekil 5  | Tip 2'nin Kanatları               | 30       |
| Şekil 6  | Tip 2'nin Stres ve Rahatlama Yönü | 31       |
| Şekil 7  | Tip 3'ün Kanatları                | 35       |
| Şekil 8  | Tip 3'ün Stres ve Rahatlama Yönü  | 36       |
| Şekil 9  | Tip 4'ün Kanatları                | 40       |
| Şekil 10 | Tip 4 Stres ve Rahatlama Yönü     | 41       |
| Şekil 11 | Tip 5'in Kanatları                | 44       |
| Şekil 12 | Tip 5'in Stres ve Rahatlama Yönü  | 46       |
| Şekil 13 | Tip 6'nın Kanatları               | 49       |
| Şekil 14 | Tip 6 Stres ve Rahatlama Yönü     | 51       |
| Şekil 15 | Tip 7'nin Kanatları               | 54       |
| Şekil 16 | Tip 7 Stres ve Rahatlama Yönü     | 56       |
| Şekil 17 | Tip 8'in Kanatları                | 58       |
| Şekil 18 | Tip 8 Stres ve Rahatlama Yönü     | 60       |
| Şekil 19 | Tip 9'un Kanatları                | 64       |
| Şekil 20 | Tip 9 Stres ve Rahatlama Yönü     | 67       |

|          | <b>TABLO LİSTESİ</b>                                                                                                  | Sayfa No |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Tablo 1  | Etik ve Etik Olmayan Karizmatik Liderlerin Bireysel Nitelikleri                                                       | 76       |
| Tablo 2  | Araştırma Modeli: Mizaç ve Liderlik stilleri                                                                          | 86       |
| Tablo 3  | Araştırma Modeli: Demografik Değişkenler ile Liderlik Stilleri                                                        | 86       |
| Tablo 4  | Tüm Birimlerin Demografik Özellikler Tablosu                                                                          | 89       |
| Tablo 5  | Fen İşleri Birimi Demografik Özellikler Tablosu                                                                       | 90       |
| Tablo 6  | İmar Birimi Demografik Özellikler Tablosu                                                                             | 91       |
| Tablo 7  | Bilgi İşlem Birimi Demografik Özellikler Tablosu                                                                      | 92       |
| Tablo 8  | Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilme Aralığı                                                                       | 93       |
| Tablo 9  | Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Puanları                                                             | 94       |
| Tablo 10 | Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilme Aralığı                                                                       | 95       |
| Tablo 11 | Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları                                                                                  | 95       |
| Tablo 12 | Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar                                                                       | 98       |
| Tablo 13 | Bağımsız t Testi Tablosu (Cinsiyet)                                                                                   | 99       |
| Tablo 14 | Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları                                                                                    | 100      |
| Tablo 15 | Meslek Farklılığı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki ti-Testi                                                      | 102      |
| Tablo 16 | Fen İşleri ve İmar Birimi Varyans Analizi                                                                             | 103      |
| Tablo 17 | İmar ve Bilgi İşlem Birimi Varyans Analizi                                                                            | 104      |
| Tablo 18 | İmar ve İnsan Kaynakları Birimi Varyans Analizi                                                                       | 105      |
| Tablo 19 | Fen İşleri ve İnsan Kaynakları /İmar ve İnsan Kaynakları Birimi Varyans Analizi                                       | 106      |
| Tablo 20 | Yaş, liderlik Algısı Varyans Analizi                                                                                  | 107      |
| Tablo 21 | Çalışma Yılı, Kişilik Varyans Analizi                                                                                 | 108      |
| Tablo 22 | Çalışma Yılı Liderlik Varyans Analizi                                                                                 | 110      |
| Tablo 23 | Eğitim, Kişilik Varyans Analizi                                                                                       | 111      |
| Tablo 24 | Eğitim, Liderlik Algısı Varyans Analizi                                                                               | 112      |
| Tablo 25 | İş Gördücü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti                                                            | 113      |
| Tablo 26 | İş Gördücü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modellen Anlamlılık Tablosu                                            | 113      |
| Tablo 27 | Enneagram Tiplerinin İş Gördücü Liderliği Hangi Mizaç Tiplerinin Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları | 114      |
| Tablo 28 | Dönüşümcü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti                                                             | 114      |
| Tablo 29 | Dönüşümcü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modellen Anlamlılık Tablosu                                             | 115      |
| Tablo 30 | Enneagram Tiplerinin Dönüşümcü Hangi Mizaç Tiplerinin Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları            | 116      |
| Tablo 31 | Serbest Bırakıcı Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti                                                      | 116      |
| Tablo 32 | .Serbest Bırakıcı Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modellen Anlamlılık Tablosu                                     | 117      |
| Tablo 33 | .Enneagram Tiplerinin Serbest Bırakıcı Liderliği Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları                 | 117      |
| Tablo 34 | .Babacan Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti                                                              | 118      |

|          |                                                                                             |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 35 | Babacan Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modelin Anlamlılık Tablosu                      | 118 |
| Tablo 36 | Enneagram Tiplerinin Babacan Liderliği Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları | 119 |
| Tablo 37 | Etik Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti                                        | 119 |
| Tablo 38 | Etik Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modelin Anlamlılık Tablosu                         | 120 |
| Tablo 39 | Enneagram Tiplerinin Etik Liderliği Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları    | 120 |

# I.BÖLÜM

## 1.1.Giriş

Yirmi birinci yüzyıla girerken teknolojinin hızlı gelişimine paralel olarak, iletişim ve ulaşım sektöründeki gelişmeler, dünyamızı küresel bir köy haline getirmiştir. Bu küresel köyde, işletmeler hayat seyirlerine devam edebilmeleri için güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bir örgütte lider, kişilik olarak ne kadar güçlü ve ne kadar teknik bilgiye sahip olsa da, bütün işlerle tek başına yetemeyeceği bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için örgütün lideri tam anlamıyla algılaması ve güçlü bir örgüt ikliminin oluşması, tüm bilim çerçevesi tarafından önem arz eden bir konudur.

Liderlik ve takipçilik uyum içerisinde olması gereken bir unsurdur. Lider ve takipçi, örgütsel işlevlerin her düzeyinde gerekliliği gerçeği göz önüne alındığında, etkin rolleri temsil etmektedirler. Lider rolünün aktif, takipçinin rolünün pasif olarak değerlendirilmesi, geleneksel hiyerarşilerde dahi yanlış bir kavram olarak kabul edilmektedir.<sup>1</sup>Etkili liderler, sadakat ve güven gibi bağlayıcı unsurları teşvik ederek, liderlik uygulamalarını inşa eder ve güçlendirirler. Liderler, takipçileri ortak süreçlere dahil ederek,kurumlara yardımcı olurlar. Karar almada sorumluluk üstlenerek, kararların başarılı bir şekilde verilebilmesini ve uygulanabilmesini sağlarlar. Bu, etkili liderlerin ayırt edici bir özelliğini göstermektedir.<sup>2</sup>

Takipçilerin satış, üretim, kalite, çalışan başına gelir ve müşteri memnuniyeti gibi konularda %17'den %43 çıkmasında önemli bir rol üstlenmektedir.<sup>3</sup>Bu rol takipçilerin bir işletme için ne kadar önem arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Liderlerin kişiliklerine atıfta bulunan çalışmalar, takipçilerin kişiliği ile liderlik algısı arasındaki ilişki mantığının, temelini oluşturduğunu belirtmek önemlidir.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Edwin P. Hollander, 'The essential interdependence of leadership and followership', *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 1, No. 2 (Apr., 1992), s. 71

<sup>2</sup> Edwin P. Hollander, *Inclusive Leadership :The Essential Leader-Follower Relationship*, Taylor & Francis Group, LLC Routledge is an imprint of Taylor & Francis Group, an Informa business,2009,s.9

<sup>3</sup>Marchurwitz, Samantha Hurwitz, *Leadership is Half the Story a Freshlook at Followership ,Leadership,Andcollaboration*, Rotman-UTP Publishing Toronto Buffalo London,2015

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine, liderlik hakkındaki araştırmalar, liderlerin gerçek davranışlarının, takipçilerin liderlik algılamalarını etkileyen tek faktör olmadığını ortaya koymuştur. Diğer etkileyici faktörler, takipçilerin kişiliği, örtük liderlik teorileri, cinsiyet ve ulusal kültür farklılıklarıdır.<sup>5</sup>Liderlik alanındaki birçok çalışma, liderlerin davranışlarına ve etkinliğine odaklanmıştır. Lider merkezli çalışmalar araştırma konusu olarak güncellik kazanmış ve liderlik araştırmalarında, liderlerin davranışları genellikle bağımsız değişken olarak düşünülürken, takipçiler bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada, bu düzeni tersine çevirip, liderlerin değerlendirmesinin takipçilerin algı ve atıflarını araştırıyoruz. Yapılacak bu çalışmada takipçilerin kişiliklerini, Enneagram kişilik ölçeği kullanılarak, takipçilerin temel mizaç ve kişiliklerinin liderlik algısına etkisi ortaya çıkarılacaktır.<sup>6</sup>

Rothbart ve ark, Clark, Enneagram'ı şöyle tanımlıyorlar. Doğuştan gelen, yaşam boyunca değişmeyen ve kişiliği oluşturan, mizaç tipleri olarak tanımlanacağını ifade ediyorlar.<sup>7</sup> Literatürde yapılan çalışmalar genellikle beş büyük kişilik ölçeği üzerinden gerçekleşmiştir. Bu açıdan Enneagram (Mizaç Tabanlı Kişilik Ölçeği) ile yapılan ilk çalışma olacaktır.

Bu çalışmada takipçi merkezli bir bakış açısı sunarak, takipçilerin mizaç özellikleri ve demografik değişkenleri, liderlik stillerini algılamada bir farklılık ve ilişki oluşturup oluşturmayacağı araştırılacaktır.

## 1.2. Literatür

Sakal, 119 kamu çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik algılarının desteklenmesi için uygun liderlik modeli olarak,

---

<sup>4</sup> Felfe, Schyns, 2006, ss. 708–739.

<sup>5</sup> Felfe, Schyns, 2006,ss. 708–739.

<sup>6</sup>Abdurrahman Subaş,Münevver Çetin, "Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması",*SOBİDER, Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science* / Yıl: 4, Sayı:11, Haziran 2017, s. 160-181

<sup>7</sup>Rothbart ve ark., 2000; Clark 2005.Aktaran, Enver DemirelYılmaz ve Ark, "Enneagram'dan Dokuz Tip Mizaç Modeli'ne: Bir Öneri",*Eğitim ve Bilim, Cilt. 39, Sayı 173*,2014, s.397

hizmetkâr liderlik modeli seçilerek yapılan çalışma, hizmetkârlider davranışlarının örgütsel özdeşleşmeyi ve psikolojikgüvenlik algısını artırdığını ifade eden, bulgular elde etmiştir.<sup>8</sup>

Aydemir, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde, 178 rehber öğretmen üzerinde yapılan çalışmasında; liderlerini Serbest Bırakıcı lider olarak algılayan öğretmenlerin, yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını, liderlerini İş Gördücü lider olarak algılayan öğretmenlerin ise orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını sonucunu ifade eden bulgular elde etmişlerdir. Rehber öğretmenlerin liderlerini, Dönüşümcü lider olarak algılamalarında ise düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucu elde edilirken, kişisel başarısızlık boyutu yüksek çıktığını sonucuna ulaşmışlardır. Liderlerini dönüşümcü olarak algılayan öğretmenlerin, kişisel başarısızlık boyutunun istatistiksel olarak yüksek çıkmasını diğer değişkenlere bağlamışlardır.<sup>9</sup>

Çulha, İstanbul iline bağlı okullarda görevli psikolojik danışmanların, liderlik algılarına bağlı olarak, iş doyumu ve tükenmişliği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında pozitif yönde bulgular elde etmişleridir. Psikolojik danışmaların, Dönüşümcü ve Sürdürücü (İş Gördücü) liderlik algısı arttıkça, içsel, dışsal ve genel iş doyumlarının da arttığını, Liderlerini Serbest Bırakıcı lider olarak algılayan psikolojik danışmaların iç, dış ve genel iş doyumunun düşük düzeyde arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Liderlerini Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı ve Sürdürücü (İş Gördücü) lider olarak algılayan psikolojik danışmanların, duygusal tükenme hissi azalırken, kişisel başarı hissini artırdığı bulgularını elde etmişlerdir.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>Önder Sakal, “Kamuda “İyi İdare” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ombudsman Akademik, Özel Sayı 1, Kamu Hizmetlerinde İyi Yönetim İlkeleri, Aralık /December 2018* ss: 259-293

<sup>9</sup>Sinem Aydemir, *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Levent Önen), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014

<sup>10</sup>Yasemin Çulha, *Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları İle Kendi İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Danışman: Prof. Dr. Nursel Telman), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017

Öğrünç, akademik personelin liderlik tarzı algısının, örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi araştırmıştır. Yapılan araştırmada, örgütsel değişimin alt faktör boyutlarının, Dönüştürücü liderlik için değerlendirme, uygulama ve engelleme boyutları, İşGördürücü liderlik için değerlendirme, uygulama ve engelleme boyutları ve Serbest Bırakıcı liderliğin için ise değerlendirme ve engelleme boyutları üzerinde anlamlı bir etkinin var olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca Dönüştürücü, İşGördürücü ve Serbest Bırakıcı liderlik tarzlarının, örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğu bulgusunu da elde etmişlerdir.<sup>11</sup>

Sayan, 4 farklı sağlık kuruluşunda çalışan toplam 420 sağlık personeli uyguladığı çalışmada; takipçilerin Dönüşümcü, Babacan, Serbest Bırakıcı ve Etkileşimci (İş Gördücü) liderlik algısı arttıkça motivasyon seviyeleri, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönde değişeceğini bulgusuna ulaşmışlardır.<sup>12</sup>

Şengül, 121 sağlık çalışanından oluşan örneklem grubu üzerinde yaptığı çalışmada, takipçilerin lider algılarının ve çatışma çözme tarzlarının farklılaşp farklılaşmadığının değerlendirilmesinde istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmemiştir.<sup>13</sup>

Tosunoğlu, takipçilerin Dönüşümcü ve Pasif liderlik stili algısının örgüte bağlılık ve güvenin kavramlarına etkisini araştırmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular, Dönüşümcü liderlik algısının takipçilerin örgüte bağlılık ve güvenini

---

<sup>11</sup>Muhammed Emre Öğrünç, “*Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*”, (Danışman: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018

<sup>12</sup>İlknur Sayan, *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma*, (Danışman: Prof. Dr. Salih Güney), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2018

<sup>13</sup>Hacer Şengül, *Sağlık Sektöründe Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzları İle Yönetici Liderlik Davranışlarını Algılama Biçimleri Arasındaki İlişki*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nursel Aydınтуğ), Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2017



artırdığını, Pasif liderlik stili algısının örgüte bağlılık ve güveni azalttığını yönündedir.<sup>14</sup>

Uçar, takipçilerin İş Gördücü (Etkileşimci) ve Dönüşümcü liderlik algılarının öz-yeterlilik inançları üzerindeki etkisini ortaya koymak için 454 katılımcıya uyguladığı çalışmada, liderlik algısı ile öz-yeterlilik kavramı arasında istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edememişlerdir. Çalışmada takipçilerin liderlerini İş Gördücü (Etkileşimci) olarak algılaması lidere güveni azaltırken, Dönüşümcü lider olarak algılaması, lidere güven duygusunu arttırdığı bulgusuna ulaşmışlardır.<sup>15</sup>

Dünya literatüründe ilklerden olan Hollander ve Julian<sup>16</sup>, takipçilerin rolünü vurgulayan, takipçi odaklı bir perspektifle yapılan bir araştırma yaptıktan daha sonra bu konu üzerinde, birçok araştırma yapılmıştır.<sup>17\_18\_19\_20\_21\_22</sup>

Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi açıklayan kavramlar sunan Holander. Liderliği, lider ile takipçileri arasındaki etki süreci olarak tanımlamaktadır. Liderin örgüt içerisindeki gücünün etki ve zorlama yerine, ikna üzerine daha fazla bağımlı olduğunu ifade ederek, liderlik sürecini genellikle, bir grup organizasyon veya toplum

---

<sup>14</sup>Hande Tosunoğlu, Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi, (Danışman: Yrd.Doç.Dr. Özge Tayfur Ekmekci), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2014

<sup>15</sup>Ömür UÇAR, *İşgörenlerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları İle Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması*, (Danışman:Prof. Dr A. Akın AKSU), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2018

<sup>16</sup>Edwin P. Hollander, James W. Julian, "Contemporary Trends In The Analysis Of Leadership Processes", *Psychological Bulletin*, Vol. 71, No. 5, 1969, ss. 387-397

<sup>17</sup>Lynn Offermann, R.; Kennedy John K.; Wirtz Philip W.; 1994; "Implicit Leadership Theories: Content, Structure, And Generalizability", *Leadership Quarterly*, S(1), ss. 43-58.

<sup>18</sup>James R. Meindl, "The Romance Of Leadership As A Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, 6(3), 1995, ss. 133-136

<sup>19</sup>Dov Eden, Uri Leviatan, "Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 6, (1973), ss.736-741

<sup>20</sup>Raed Awamleh, William L. Gardner, "Perceptions Of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery, And Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, 10(3), 1999, ss.345-373

<sup>21</sup>Iain L. Densten, "The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout", *British Journal of Management*, Vol. 16, 2005, ss.105-118

<sup>22</sup>Jorg Felfe, Birgit Schyns, "Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis", *British Journal of Management*, Vol. 21, 2010, ss.393-410

gibi karşılıklı hedeflere ulaşmayı amaçlayan iki yönlü bir etkileşim biçimi olduğunu ve liderliğin sadece, liderin işi olmadığını aynı zamanda takipçilerinin işbirliğinin gerektirdiğini ifade etmiştir. Liderlik davranışı olarak tanımlanan davranışlara, takipçilerin de tepki vermesinin bir gereklilik olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla liderlik, grupta bir kişiyle sınırlı değil, diğer üyelere de bağlıdır. Elbette lider, liderlik sürecinin merkezi ve çoğu zaman yaşamsal bir parçasıdır. Bununla birlikte, takipçiler de bu yaşamsal süreçte önemli bir yer tutmaktadırlar. Duyarlı takipçiler olmadan liderlikten söz edilemez, çünkü liderlik kavramı ilişkiseldir. Lider etki sergileyen ve takipçiler etkilenenlerdir. Bununla birlikte, etki süreci iki yönde değişebilir. Liderlik çok az seçenek bırakan güç ile aynı değildir. Bir liderin asıl "gücü", tehditlere başvurmadan takipçileri etkileme kabiliyetidir. Bu gerçek liderliği en temel denetim seviyesinden ayıran özelliklerden biridir. Liderlik süreci, lider ve takipçiler arasında bir sosyal alışveriş gerektirir. Bu sosyal alışveriş veya işlem yaklaşımıdır. Liderlik, lider ile takipçiler arasında sürmekte olan bir işlemi içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.<sup>23</sup>

Offerman ve ark. yaptığı çalışmada, takipçilerin liderlik algısına etki eden faktörleri, ortaya koyan örtük liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu ölçekte; hassasiyet, adanmışlık, karizma, çekicilik, zeka, güç ve erkeksi olmak üzere toplam 8 faktör elde etmişlerdir.<sup>24</sup> Meindl yaptığı çalışmada, takipçi bakışlı bir model öne sürmüştür. Öne sürdüğü modelle, Liderlik kavramının romantizmi ve sağladığı takipçi odaklı bakış açısıyla yapılan ve planlanan çalışmaları basitleştireceğini ve birleştireceğini söylemiştir. Model bireysel yönleri, bireysel aktörlerdeki liderliğin inşasını etkileyen, durumsal ve bireysel farklılık değişkenlerine odaklanır.<sup>25</sup>

Eden ve Leviatan, Örtük liderlik teorisi (liderlik değişkenlerinin düzenlenmesi hakkında önyargı) 235 öğrenci örnekleminde, dört liderlik faktörünü ölçmek için

---

<sup>23</sup> Edwin P. Hollander (1978a). "Leadership Dynamics. New York: The Free Press.)s.1-12, Aktaran; Joseph C. Rost, Leadership For The Twenty-First Century", Praeger Publishers, 88 Post Road West, Westport, CT 06881An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. Paperback edition 1993,s.61

<sup>24</sup>Lynn Offermann, R.; Kennedy John K.; Wirtz Philip W.; 1994; "Implicit Leadership Theories: Content, Structure, And Generalizability", *Leadership Quarterly*,S(1), ss. 43-58.

<sup>25</sup>James R. Meindl, "The Romance Of Leadership As A Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, 6(3), 1995, ss. 133-136

tasnif edilen maddeler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi ve kavramsallaştırılmış faktör yapısı ile gerçekleştirmişler. Yapılan analiz sonucunda, liderin davranışlarının liderliğin algılanmasında bir etken olmadığı varsayımına dayanarak, liderlik algısının örtük liderlik teorisiyle örtüştüğünü, ifade etmişlerdir.<sup>26</sup> Kısacası herbireyin iç dünyasında kurguladığı bir liderlik modelinin (Örtük liderlik teorisi) varlığının kanıtı olarak, denetleyicinin davranışı hakkında hiçbir bilgi elde edememişlerdir.

Awamleh ve Gardner, 304 lisans öğrencisine üzerinde, vizyon içeriği, dağıtım ve organizasyonel performansın, lider karizma ve etkinlik algıları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarında, içeriğin ve organizasyon performansın, algılanan lider karizması ve etkinliği üzerindeki önemli derecede etkili olduğunubulmuşlardır.<sup>27</sup>.-

Densten, liderlerin algılanan görme davranışlarının, takipçilerinin yaşadığı tükenmişlik sürecini, etkileyip etkilemediğini, 480 üst düzey yönetici örneğini kullanarak yapısal bir denklem modeli kullanarak yapmıştır. Yaptığı çalışmada, görme davranışının iki faktörü ile tükenmişlik yönleri arasındaki ilişkide farklılıklar elde etmiş. İlham verici motivasyon (kavram temelli), tükenmişliğin temel faktörünü, yani duygusal tükenmeyi (psikolojik zorlanma) azalttığını, ilham verici motivasyonun (imaj temelli) kişisel başarı ve kişiliğin üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.<sup>28</sup>

Felfe ve Schyns çalışmalarında, kişilik algısının hem takipçilerin kişiliği hem deliderlik ve bağlılık algısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgusunu ortaya

---

<sup>26</sup>Dov Eden, Uri Leviatan, "Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 6, (1973), ss.736-741

<sup>27</sup>Raed Awamleh, William L. Gardner, "Perceptions Of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery, And Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, 10(3), 1999, ss.345-373

<sup>28</sup>Iain L. Densten, "The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout", *British Journal of Management*, Vol. 16, 2005, ss.105-118

koymuşlardır. Benzerlik hipotezini destekleyen bir çalışma ile kişilik benzerliklerinin etkisini, liderlik algısına pozitif yönde etki ettiğini bulmuşlardır.<sup>29</sup>

Deluga, Dönüşümsel, İşlemsel ve Serbest Bırakıcı liderlik özelliklerinin takipçilerin davranışları üzerindeki etkilerini araştırmış. Birincisi, çalışanları etkilemeye yönelik zorlu yaklaşım, Serbest bırakıcı liderliği karakterize edilen rahatsız edici bir organizasyonel atmosfer yaratabileceğini sonucuna ulaşmışlardır. Dönüşümsel liderlikle, liderin kendi imajını şişirmeye ve takipçilerin algısal basmakalıplarını, reddetmeyi tetiklemeye hizmet edebileceği sonucuna ulaşmıştır.<sup>30</sup>

Lider ve takipçi örgütsel kimlik ile takipçi tutumları arasındaki bağı inceleyen çok örneklemli çalışma, Almanya’da 367 öğretmen ve 60 okul müdürüyle gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, okul müdürleri ve öğretmenlerin kurum kimliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgularını elde etmişlerdir. Liderin örgütlenme konusundaki doğru algılamaları, takipçilerin örgütsel tanımlamaları ile ilgili olduğunu ve bu nedenle takipçilerin memnuniyetinin artması, kurum adına daha fazla çaba gösterme isteklerinin artmasına neden olacaktır, sonucuna ulaşmışlardır.<sup>31</sup> Hetland ve ark. 239 takipçi üzerinden yaptıkları çalışmada, takipçilerin kişiliği ve liderlik algısı arasında kısmen bir ilişki elde ederken, Dönüşümcü liderlik dereceleri ile astlarının nörotisizm düzeyi ve kararsızlık düzeyleri arasında bulgular elde etmişler.<sup>32</sup> Liderlik davranışı ve takipçilerinin tepkileri arasındaki etkileşimi anlamak için çerçeveler sağlayan mevcut modeller içinde, takipçilerin öz-yeterliği, değer uyumu ve kişilik benzerliği, dönüşümcü liderliğin atfedilmesi ve kabulü için önemli

---

<sup>29</sup> Jorg Felfe, Birgit Schyns, “Followers’ Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis”, *British Journal of Management*, Vol. 21, 393–410, 2010, s.394

<sup>30</sup> Ronald J. Deluga, “The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior”, *Basic And Applied Social Psychology*, 1990, 11(2), 191-203

<sup>31</sup> Rolf Van Dick, Giles Hirst, Michael W. Grojean and Jan Wieseke, “Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2007), 80, s. 133

<sup>32</sup> Hilde Hetland, Gro Mjeldheim Sandal, Tom Backer Johnsen, “Followers’ Personality and Leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2008 14: 322

unsurlar olarak ortaya konulmuştur.<sup>33</sup> Ayrıca, örtük liderlik teorilerini karizmanın atfedilmesi için belirleyici olarak tartışılmaktadır. Aslında, önceki araştırmalar, takipçilerin liderlerinin derecelendirmelerindeki farklılıkların sadece, liderlerin davranışlarındaki farklılıklarla açıklanamayacağına dair bazı deneysel kanıtlar sunmuşlardır. Takipçilerin algıları ve nitelikleri de önemli bir değişkenlik kaynağıdır. Örtük liderlik teorilerinin liderlik algısını etkilediğini kanıtlanmıştır.<sup>34</sup>

Yapılan farklı bir çalışmada ise lider ve takipçi arasındaki değer uyumluluğunun, algılanan karizma miktarını belirlediğini tespit edilmiştir.<sup>35</sup> Tüm toplum ve örgütlerin değer kavramları arasında farklılıklar söz konusudur. Türk toplumu için değişemeyen ve ayakta tutan, değerleri şöyle sıralayabiliriz. Özgürlük ve bağımsızlık, töre anlayışı, adalet ve sorumluluk anlayışı, hoşgörü anlayışı gibi değerler, Türk milletini bir arada tutarak gelecek yüzyıllara taşımıştır.<sup>36</sup> Örgütlerinde devamını sağlayan değerlerde, liderliğin algılamasında önem arz eder. Takipçiler, karizmatik ya da dönüşümsel bir ilişki kurmada önemli bir rol oynamaktadır. Çoğu araştırmacı, karizmatik bir lider olarak algılanma olasılığının, takipçilerinin karizmatik olduğunu düşündüğü spesifik davranışların yoğunluğuna bağlı olduğu konusunda hemfikirdir. Bununla birlikte, bu tür nitelikler gözlemcilerin değerler ve ihtiyaçlar, örtük liderlik teorileri, eğitim düzeyi ve tutumlar gibi özelliklerinden etkilenebilir olduğunu bilinmelidir.<sup>37</sup> Kişilik özelliklerinin etkisi ile ilgili deneysel bir çalışmanın sonuçları, dışa dönüklük ve nevrotilikliğin liderlik algısı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmıştır. Dışa dönüklük, dönüşümcü liderlerin algılarını ve kabullerini belirleyen önemli bir takipçi özelliği gibi görünmektedir. Örtük liderlik teorileri ile ilgili olarak, sonuçlar hem liderlik romantizminin hem de dönüşümsel liderliğin örtük bir teori olarak algılanmasının, dönüşümcü liderlik algısı üzerinde önemli bir etkisi

---

<sup>33</sup>Gardner, W. L., Avolio, B. J. ,”The charismatic relationship: A dramaturgical perspective.” *In*, *Academy of Management Review* ,23 ,1998, 32-58

<sup>34</sup>Eden, D./Leviathan, U.,”Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales”. *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, SS.736-741

<sup>35</sup>Shelley A. Kirkpatrick , Edwin A. Locke”Direct and indirect effects of three charismatic leadership components on performance and attitudes”.*In: Journal of Applied Psychology*, 81, 1996. 36-51.

<sup>36</sup>Yener Özen, “Türk Milli Kültüründe Değerler Ve Değerlerin Milletleşmeye Etkisi”, *Hikmet Yurdu*, Yıl: 7, C: 7, Sayı: 14, Temmuz – Aralık, 2014/2, s. 59

<sup>37</sup>Jorg Felfe, Kathrin Tartler, Detlev Liepmann, “Advanced Research in the Field of Transformational Leadership”,*German Journal of Human Resource Research*, Vol. 18, Issue 3, 2004,s.265

olduğunu ortaya koyulmuştur. Bu, liderlerin düşük dönüşümsel liderlik gösterecekleri dahi, örtük liderlik teorilerine uygun olduğunda, katılımcıların liderleri daha dönüşümlü olarak değerlendirdiklerini ifade eder. Takipçilerin özellikleri, lider davranışlarındaki farklılıklara ek olarak liderlik algısını da etkiler. Liderleri değerlendirirken kişilik özelliklerinin yanı sıra örtülü liderlik teorileri de önemlidir. Takipçi ve lider arasındaki algılanan benzerlik, dönüşümcü liderliğin algısını ve kabulünü olumlu yönde etkilemektedir.<sup>38</sup> Daha fazla takipçi merkezli bir yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, ilhamın liderde ya da takipçide değil, bu özelliklere sahip bir lider, bu özelliklere açık bir takipçi ve gelişim için gerekli çevre arasındaki ilişkide olduğunu vurgularlar.<sup>39</sup> Lider merkezli ve korelasyonel çalışmaların ötesinde, yenilikçi liderlik sürecindeki takipçilerin bakış açılarını vurgulayan çalışmalarında Felfe ark., dönüşümsel liderlik algısı, davranışların sistematik olarak çeşitlenmesi ve izleyenlerin kişiliğine dayandırmaktadır. Bir kişilik özelliği olarak dışa vurum ve örtük liderlik teorileri gibi takipçilerin özelliklerinin, dönüşümsel liderliğin algısını ve kabulünü etkilediği gösterilmişlerdir. Dahası, sonuçlar dönüşümle ilgili bir ilişki için temel olarak lider ve takipçi arasındaki benzerliği vurgulayan teorik varsayımları desteklemektedir.<sup>40</sup> Yukl, belirsiz durumlarda dönüşümcü liderliğin, düşük öz saygı ve düşük bir öz kimliğe sahip takipçilerin tarafından daha fazla algılandığını ortaya koymuştur.<sup>41</sup> Kişilik özelliklerinin, aynı zamanda liderlerle olan etkileşimleri de belirleyen inançları, tutumları ve davranışları yönlendiren kararlı eğilimler olması beklenir. Böylece takipçilerin, kişiliklerine daha yakından bakmak, liderlerin tercihleri arası seçimlerde yardımcı olabilir. Schyns, Felfe, yaptıkları çalışmada takipçilerin kişisel özelliklerinin, dönüşümcü liderlik algılarına olan etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları bu çalışmada toplam 175 öğrenciden olan katılımcılara, kişilik ölçeği (dışadönüklük, nevroz, kişisel gereksinim ve mesleki yeterlik) uyguladıktan iki hafta sonra, katılımcıları iki gruba ayırarak, dönüşümcü ve dönüşümcü olmayan lider hakkında bir vinyet sunmuşlardır. Daha sonra,

<sup>38</sup>Felfe, Tartler, Liepmann, 2004, s.280

<sup>39</sup>Klein, K. J., Robert House, J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.

<sup>40</sup>Felfe, Tartler, Liepmann, 2004, s.282

<sup>41</sup>Yukl, G. "An Evaluation Of Conceptual Weakness In Transformational And Charismatic Leadership Theories." *Leadership Quarterly*, 10, 1999. S. 296

katılımcılardan tarif edilen liderin davranışlarını Çok Faktörlü Liderlik Anketi üzerinden derecelendirmeleri istemiş. Sonuç olarak dışadönük ve nevrotik kişiliğe sahip takipçilerin daha fazla dönüşümcü liderliği algıladıklarını ortaya koymuşlardır.

<sup>42</sup> Schyns ve Felfe, yaptıkları çalışmanın sonucu şöyle ifade etmektedir. Sonuç olarak, takipçilerinin kişiliklerinin gerçekten dönüşümcü liderlik algısıyla ilişkili olduğunu görebiliriz. <sup>43</sup> Hetland ve arkadaşları Norveç bilgi ve iletişim teknoloji firmasında çalışan 289 kişi üzerinde yürüttükleri liderli dereceleri ile takipçilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, sadece liderlik derecelendirmeleriyle kısmen ilişkili olduğu ortaya sonuçlara ulaşmışlardır.<sup>44</sup> Schyns ve Felfe Dönüşümcü liderlik kavramının kültürden kültüre farklı algılanabileceğini, bu konuda yapılacak çalışmalarda da farklı sonuçlar çıkabileceğini ifade etmişlerdir.<sup>45</sup>

Liderlik algıları aynı zamanda kategorileştirme, parça parça veya kişiselleştirilmiş izlenim oluşumları ve performans için nedensellik atıfları da dahil olmak üzere daha duygusal olarak nötr bilişsel süreçlere dayanmaktadır.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup>Birgit Schyns,Jörg Felfe,” The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership” *Small Group Research Volume 37 Number*, 5 October 2006,ss, 522-539

<sup>43</sup> Schyns, Felfe,2006,s.532

<sup>44</sup>Hilde Hetland,Gro Mjeldheim Sandal,Tom Backer Johnsen,” Followers Personality and Leadership “*Journal of Leadership &Organizational Studies, Volume 14 Number*, 4 May 2008,ss, 322-331

<sup>45</sup> Schyns,Felfe,2006,s.532

<sup>46</sup>Lord, R.G., & Maher, K.J. (1993). “Leadership and information processing: Linking perceptions and performance”. *Boston, MA: Routledge 29 West 35th Street, New York, NY 10001* ,1993

## 2. BÖLÜM

### TANIMLAR VE TEMEL KAVRAMLAR

#### 2.1. Mizaç

İnsanların olaylar karşında, birbirlerinden farklı düşünmekte, hissetmekte ve tepkiler vermektedir. Bu farklılıkları anlamak tarih boyunca araştırma konusu olmuştur. Tarihte, bu farklılıkları dört mizaç kavramıyla açıklanmıştır.

Mizaç kavramı, eski Yunan filozof ve doktorlarının düşünce ve yazımında kök salmıştır. M.Ö. 4. yüzyılda B.C., Hippocrates sağlık ve hastalıkları açıklamaya yardımcı olması için mizaçlar üzerine bir teori geliştirdi. Daha sonra, M.Ö.2. yüzyılda A.D.'de Galen mevcut teoriye psikolojik yorumlarla katkıda bulundu. Antik Yunanlıların mizaç araştırmalarının temeline katkısı, davranıştaki bireysel farklılıkların fizyoloji ile açıklanabilmesidir.<sup>47</sup>

Zamanla, mizaç araştırmacıları, düşünceyi mizaç ve duygular arasındaki bağlantının araştırılmasını da içerecek şekilde genişlettiler. Örneğin Wilhelm Wundt, mizaç eğilimi ve duyguların ifadesi arasındaki ilişkiyi araştırmak için laboratuvar çalışmaları yürüttü. 1960'lı yıllarda Alexander Thomas ve Stella Chess, en popüler mizaç teorilerini geliştirdiler. Thomas ve Chess, mizacı bir davranış tarzı olarak kavramlaştırdı. Çoğu araştırmacı mizacı, biyolojik temellerin bir sonucu olarak kabul etmektedir. Yine 20. yüzyılda antropologlar ve psikiyatrlar insan biyolojik yapısı ile kalıtsal tutum arasındaki ilişkiyi incelemeye başladılar. Mizaç araştırmacılarının çoğu, oryantasyonundan bağımsız olarak aşağıdaki temel özelliklere kabul eder: Mizaç, bireylerin farklılaştığı davranışsal özelliklere veya haklara atıfta bulunur; Mizaç diğer fenomenlere kıyasla nispeten karardır; Mizaç biyolojik bir temele sahiptir ve mizaç yoğunluk, hız, tempo ve dalgalanma gibi davranış özelliklerini

---

<sup>47</sup> Jan Strelau, *Temperament A Psychological Perspective*, Springerop Edition, October 31, 1998, ss.2-4



belirtir.<sup>48</sup>Schlenker, “kişiliği”, “bireyin kendi özellikleri, özellikleri ve deneyimlerini tanımlayan, anlatan ve açıklayan bir teori (şema)” olarak tanımlar.<sup>49</sup>

Mizaç, kişiliğin geliştiği ilk durumu ve davranıştaki bireysel farklılıkları altındaki sinir ağlarına bağlar. Mizaç ve deneyim birlikte, çocuğun benlik, fiziksel ve sosyal dünya ile değer, tutum ve başa çıkma stratejileri hakkındaki gelişen kişiliği oluşur.<sup>50</sup>Mizaç sürekli empati ve vicdan gibi önemli sosyal davranışlarla ilişkilidir.<sup>51</sup> Her birimizin biyolojik bir temele dayanan, bir dereceye kadar "doğal", esas, verili ve sözcüğün dar anlamıyla değiştirilemez ya da değişmez bir içsel doğası vardır.<sup>52</sup>

## **2.2. Takipçilerin Kişiliği**

Kişilik psikolojisi iş dünyasında son dönemde ilgi alanı içerisine girmiştir. İş başvurusunda bulunan takipçilere yapılan testler ve anketlerin sayısı her yıl artmaktadır. Takipçi seçiminde, işe en uygun adayı seçmek için kişilik ölçeklerinden yararlanılmaktadır. Kişilik araçları bir çalışanın kendine özgü güçlü yönlerini veya gelişim alanlarını tanımlayabilir. Örgüt üyelerinin kişiliğinin takım performansı ve etkinliği üzerinde büyük etkisi olabilir. Kişiliğin ayrıca liderlik, girişimcilik ya da yönetimin üzerine etkileri vardır.<sup>53</sup>

### **2.2.1. Benzerlik**

Liderlerle benzer kişiliğe sahip takipçilerin, liderlerini algılamasının daha olası bir durum olduğu varsayılmaktadır. Çünkü liderlere daha fazla benzemeleri nedeniyle bir grup kimliğini paylaşırlar.<sup>54</sup>Kişilik olarak takipçilerle benzerlik gösteren liderlerin niçin tercih edildiğine dair iki teorik açıklama sunulmaktadır: (1) Benzerlik ve çekicilik üzerine yapılan araştırma, benzer kişilerin tercih edildiğini ve

---

<sup>48</sup> Strelau, *Temperament A Psychological Perspective*, 1998, s.2-4

<sup>49</sup> Barry R. Schlenker .” Identity and self-identification.” *In B. R. Schlenker (Ed.), The self and social life New York: McGraw-Hill. 1985.S.68*

<sup>50</sup> Mary K. Rothbart,” Temperament, Development, and Personality”, *Current Directions in Psychological Science* Aug 1, 2007. s.207

<sup>51</sup> Rothbart, Temperament, “Development, and Personality”,s.209

<sup>52</sup> Abraham H.Maslow, *Motivation And Personality*, Copyright © 1970 by Abraham H. Maslow Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publishers ,1954,s.8

<sup>53</sup>Anna Sutton, *Implicit and Explicit Personality in Work Settings: An Application of Enneagram Theory*, The University of Leeds Leeds University ,Business School, Submitted in accordance with the requirements for the degree of PhD, 2007, s.3

<sup>54</sup> Schyns, Felfe,” The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership” 2006, s.537

(2) pozitif benliklerin, kişinin benliğine benzeyen insanlara yansıtılabileceğini göstermektedir.<sup>55</sup> Örtük liderlik teorilerinin kişilik özelliklerinin, benzerlik temelinde etkilendiğini ileri sürülmüş ve dışadönük kişiliğe sahip takipçilerin, karizmatik liderleri tercih ettiklerini ve ideal liderin kendilerine benzer şekilde olması gerektiğini yorumlandıklarını ifade edilmiştir.<sup>56</sup> Takipçilerin öz-yeterlik ve değer uyumu gibi özelliklerinin yanı sıra lidere benzerliklerinin, dönüşümcü liderliğin kabulü için önemli önkoşullar olduğunu vurgulamaktadır. Aksine, dönüşümcü liderleri yüksek standartlar belirledikçe, düşük öz yeterliliğe sahip takipçiler aşırı gerginlik hissi içerisine girerler. Eğer takipçilerin normları ve değerleri liderlerinininkinden farklıysa, onu bir rol modeli olarak algılamaz ve liderleri olarak algılamazlar. Sonuç olarak, bir liderin aynı dönüşümsel davranışı, takipçi özelliklerine bağlı olarak az çok dönüşümsel olarak değerlendirilebilir. Elbette, dönüşümsel davranışları sergilemeyen liderler, takipçiler kişiliğe ilişkin benzerlik algılasa bile (örneğin, lider ve takipçinin düşük öz yeterliği paylaşması), dönüşümsel olarak algılanmayacaktır. Bu, benzerliğin yalnızca, liderlerin dönüşümcü liderliğe elverişli özelliklerle ilgili olarak kendileriyle benzerlik gösterdiği zaman, dönüşümcü liderliğin algılanışı üzerinde etkili olduğu anlamına gelir.<sup>57</sup> Takipçi özellikleri ile lider özelliklerin algılanması arasındaki ilişkinin lidere bağlılığı etkilediğini varsayılmaktadır. Takipçilerin, liderleri ile dönüşümcü liderliğe elverişli özellikleri paylaştıklarını algıladıklarında, karşılıklı anlayış ve güçlenmeyi geliştirecek, sonuçta gerçek bir lidere daha fazla bağlılık sağlayacaktır. Kimlik ve bağlılığın birçok örgütsel bağlamda yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Böylelikle, dönüşümsel liderliğe olan benzerlikteki benzerliğin, paylaşılan bir sosyal kimliği teşvik ederek, lider ile özdeşleşmeyi geliştirerek, takipçi ve lider arasındaki ilişkiyi etkilediğini varsayabiliriz.<sup>58</sup> Sonuç olarak, kendilerini liderlerine benzeten takipçilerin, liderlerine daha yüksek duygusal bağlılık geliştireceklerdir. Tersine,

---

<sup>55</sup> Tiffany Keller. "Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories." *Leadership Quarterly*, 1999, ss.590-591

<sup>56</sup> Keller. 1999, s.600

<sup>57</sup> Boas Shamir, Robert J. House and Michael B. Arthur "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory" *Organization Science*, Vol. 4, No. 4 (Nov., 1993), pp. 577-594

<sup>58</sup> Naomi Ellemers, Russell Spears and Bertjan Doosje, "Self And Social Identity", *Annu. Rev. Psychol.* 2002. 53:161-86

dönüşümcü bir liderin özelliklerine benzemeyen takipçiler, karşılıklılık veya bağımlılığa dayanan ilişkiler kazanma, kazanımların, maliyetlerin ve risklerin hesaplanmasına yönelebilirler.<sup>59</sup>

Lider ve takipçi arasındaki benzerliğin iş performansına etkisini kanıtlayan çalışmalarda, üç tip benzerlik kavramından söz edilmiştir.<sup>60</sup>

**2.2.1.1. Algılanan Benzerlik,** algılayıcı kişiye, benzer şekilde algılanan bir kişinin, daha cazip ve kabul gördüğü varsayılmıştır. Böylece o kişiye ilişkin kararlar ve değerlendirmeler olumlu yönde önyargılı olarak gerçekleşir. Benzerliğin deneysel manipülasyonları genellikle bu varsayımı desteklemiştir. Tutum ve arka plana benzer olarak görülen kişiler, farklı olarak görülenlere göre daha iyi muamele edilmiştir. Ancak, alanda yapılan çalışmalar, benzerliğin önyargı etkisinin daha az güçlü olabileceğini ve daha önce belirtilen sonuçların gösterdiğinden daha fazla bireysel farklılıklara maruz kalabileceğini göstermiştir.

**2.2.1.2. Algısal Benzerlik (Uyum),** Liderler ve takipçiler tarafından oluşan algıların benzerliğini yansıtır. Üç algısal benzerlik ölçütü yaratmışlardır: Birincisi alt algı yöneticisinin, yöneticinin tanımı ve yöneticinin kendi öz tanımı arasındaki fark, ikincil algısal uyumluluk, yöneticinin astların ve astlarının benlik tanımının tanımı, üçüncüsü gerçek benzerlikler ve kendi tanımları arasındaki farktır. Özetle, denetçinin uyumu ve iş ortamının talepleri ve özellikleriyle ilgili alt algı algıları, daha yüksek bir alt tatmin ve daha yüksek performans derecelerine bağlanmıştır. Çevrenin uyumlu bir şekilde algılanması kendi içinde ödüllendirici olabilir, fakat aynı zamanda, astın, denetim otoritesi tarafından neyin ödüllendirileceğini daha iyi tahmin etmesini ve buna göre davranmasını sağlar.

**2.2.1.3. Gerçek benzerlik,** öznitelikler, özellikler veya arka plandaki gerçek (algılanan değil) benzerliklerin etkilerini yansıtır. Ayrıca, tutum ve değerlerin benzerliği, alt performansın daha yüksek değerlendirmelerine yol açmıştır. Gerçek benzerlik, iş ortamının, rol belirsizliğini azaltmaya, liderin önemli gördüğü iş etkinliklerine odaklanmasına ve böylece performansı artırmasına izin veren benzer algılara yol açabilir.

---

<sup>59</sup>Felfe, Schyns,2010,s.394

<sup>60</sup> Daniel B. Turban & Allan P. Jones, “Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms.” *Journal of Applied Psychology*, 73,1988, ss. 228-230

### 2.3. Enneagram

Psikoloji, doğru ve pratik, teorik olarak kapsamlı ve uygulanabilir bir kişilik tipolojisini (insan doğasını sınıflandırmanın bir yolu) keşfetme sorunuyla boğuşuyor. Beşinci yüzyılda en azından Hipokrat'la başlayarak, Yunan filozofları kişilik türlerinin bir şekilde ya da başka bir biçimde var olduğunu kabul etmişlerdir. Bununla birlikte, hiç kimse insan doğasının sahip olduğu temel kategorileri, temel kişilik türlerini kendileri keşfedememiştir. Freud'un üç farklı karakter tipinin, ağız, anüs veya genital organlar etrafında erken çocuk gelişimi sırasında psişik enerjinin sabitlendiği inancını vurguladığını görülmektedir. Bu fiksasyonlar Enneagram tiplerine karşılık gelen oral, anal ve fallik tiplerine karşılık gelmektedir. Karakter tiplerine yönelik bir başka Freud'un yaklaşım, kişilikteki egonun, id'nin ya da süperegö'nün baskınlığını vurgular. Karen Horney, kişilerarası yönelimlere dair klinik gözlemlerine dayanarak karakter tanımlamalarını geliştirdi. Bir kişi temel olarak "başkalarına doğru", "başkalarından uzaklaşma" veya "başkalarına karşı hareket etme" olarak kabul edilebilir. Jung'un tipolojisi, bir kişinin psikolojik tutumunun, dışadönüklüğünün veya içselleştirilmesinin, Jung'un duygu, düşünce, duyum ya da sezgi gibi dört temel zihinsel işlevinden biri tarafından nasıl değiştirildiğine bağlı olarak sekiz türü tanımlar.<sup>61</sup>

Enneagram, dokuz farklı kişilik tipini ve birbirleriyle olan ilişkilerini tanımlayan eski bir Sufi öğretisidir<sup>62</sup>, şeklinde ifade edilse de Enneagram'ın kesin kökenleri bilinmemektedir. "Kimse onu kimin keşfettiğini veya nereden geldiğini tam olarak bilemez".<sup>63</sup> Bu eski kişilik sınıflandırmasına bağlantılar, dördüncü ve beşinci yüzyıllara kadar izlenebilmektedir. Böylece, Enneagram tartışmasız dünyanın en eski kişilik gelişimi modelidir. Eski öğretilere dayanmakla birlikte, günümüz teorisyenleri Enneagram bilgeliğini ve modern psikolojinin anlayışlarını bir araya getirmiştir. Enneagram, dokuz farklı düşünme, hissetme ve hareket kalıplarını tanımlayan güçlü ve dinamik bir kişilik sistemidir.<sup>64</sup> Bu nedenle Enneagram kişilik

---

<sup>61</sup> Don Richard Riso , Russ Hudso, *Personality Types Using The Enneagram For Self-Discover*, Houghton Mifflin Company New York, 1996, s.6-10

<sup>62</sup> Helen Palmer, *The Enneagram*, A Division of Harper Collins Publishers , August 2011, ss. 1-416

<sup>63</sup> Riso , Hudso, *Personality Types*, 1996 , s.11

<sup>64</sup> Riso , Hudso, *Personality Types*, 1996, 1-514

sistemi, bir daire içinde dokuz köşeli bir yıldız diyagramı ile temsil edilir. Dokuz modelin her biri, açık bir algısal filtreler ve duygusal enerjiye dayanır. Bu, nöronlarımızın, bilgi ve enerjinin iç içe geçme akışına göre nasıl işlediğiyle alakadardır. Bu modeller, her kişilik tipinin hangi bireylere dikkat ettiğini ve onların enerji ve davranışlarını nasıl yönlendirdiğini belirler. Dokuz yapının her birinin altında yatan, hayatta kalma ve tatmin için yaşamda neye ihtiyacımız olduğuna dair temel bir önerme ya da inançtır.<sup>65</sup> Enneagram sadece zarif ve kapsamlı bir kişilik sistemi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda türlerin birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunu ve insanların nasıl değiştiğini ve büyüdüğünü ortaya çıkarır. Sistem, kişiliğin “entegrasyon veya dağılmaya doğru” hareket ve değişim, gelişimini yansıtır.<sup>66</sup> Enneagram insanların, insan doğasının çeşitli yönlerini anlamalarına yardımcı olmaya adanmış, ruhsal temelli bir kişisel gelişim modelidir. Enneagram çalışmalarına göre, önyargılarımız, motivasyonlarımız, ihtiyaçlarımız ve arzularımızla ilgili farkındalığımızı kazandığımızda, duygusal, psikolojik ve ilişkisel kapasitemizde gelişir. Benzer şekilde, etrafımızdakilerin motivasyonlarını, ihtiyaçlarını, arzularını ve savunmasızlıklarını anladıkça, onlara anlayışla ve merhametle daha iyi cevap verebiliriz. Enneagram, dokuz farklı dünya görüşünü temsil edecek şekilde yapılandırılmıştır. Hiçbir kişilik türü diğerinden üstün görülme de, yeni araştırmacılar, her bir türün insan olgunlaşma süreci için bir yol haritası sağlayan dokuz gelişme düzeyini belirlemiştir.<sup>67</sup> Enneagram, terapistleri, danışmanları, klinik sosyal çalışanları ve psikologları ve psikiyatristleri de dahil olmak üzere ruh sağlığı pratisyenlerine, hastaların problemlerini daha doğru bir şekilde teşhis etmek için yardımcı olabilir ve terapi içindeki kişiler daha hızlı bir şekilde içgörü kazanarak, zamandan ve paradan tasarruf edebileceklerdir. Enneagram ayrıca, hangi psikoterapi okulu olursa olsun, müşterilere ve terapistlere sorunlarını ve ilerlemelerini tartışacakları ortak bir dil verecektir.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup>David N. Daniels, M.D. and Virginia A. Price, Ph.D. *The Essential Enneagram*, HarperCollins e-books. Adobe Digital Edition September 2009 ISBN 978-0-06-198569-0

<sup>66</sup> Riso ve Hudson, *Personality Types*, 1996, s. 8

<sup>67</sup>Riso, Hudson, *Personality Types*, 1996, ss.1-3

<sup>68</sup> Riso, Hudson, *Personality Types*, 1996, s.9

Enneagram bireylerin birçok farklı kişilik özelliklerine sahip olsa da, esasen bu kişilik tiplerden sadece birine ait olduğunu, kişiliğinin yapısını ve dinamiklerini tanımlayan ve sağlıklı büyümenin ve düzenli işleyişin yollarını gösterir<sup>69</sup>. Enneagram, bireylerin kişilik farklılıklarını 9 farklı boyutta açıklamaktadır. Tip 1 Mükemmeliyetçi, Tip 2 Yardımcı, Tip 3 Başaran, Tip 4 Özgün, Tip 5 Gözlemci, Tip 6 Sorgulayan, Tip 7 Maceracı, Tip 8 Reis, Tip 9 Uzlaşmacı şeklinde ayırmıştır<sup>70</sup>. Enneagram, insanda üç merkez olduğunu ve bu merkezde üretilen üçer kişilik tipi ile toplamda yukarıda saydığımız, dokuz temel kişilik tipi olduğunu ortaya koymuştur. Enneagram teorisinde bu üç merkez, duygu, zihin ve içgüdü merkezi olarak ele alınmıştır.<sup>71</sup>

Duygu Merkezinde :Tip 2-Yardımcı, Tip 3-Başaran, Tip 4-Özgün;

Zihin Merkezinde :Tip 5-Gözlemci, Tip 6-Sorgulayan, Tip 7-Maceracı;

İçgüdü merkezinde :Tip 8-Reis, Tip 9-Uzlaşmacı, Tip 1-Mükemmeliyetçi.

Fakat hiç kimsenin "saf" kişilik tipi olmadığını bilmesi önemlidir. Çoğu insan, temel tiplerinin eşsiz bir karışımı ve Enneagram'ın çevresine bitişik iki tipten biridir. Temel tipinize bitişik iki tipten biri "kanat" olarak adlandırılır. Temel tipiniz genel kişiliğinize hükmederken, kanatlar tamamlar, önemli ve çelişkili unsurları toplam kişiliğinize ekler. Kanat, genel kişiliğinizin "ikinci yüzü" ve kendinizi veya bir başkasını anlamak için kanatları göz önünde bulundurmak gerekir.<sup>72</sup>

Riso ve Hudso tarafından geliştirilen Enneagram tipolojisini kişilik kavramının nasıl tanımladığını şöyle ifade etmektedirler: Birincisi, insanlar temel kişilik tipleri, diğer tiplere dönüşmez. Gerçekte, insanlar yaşamları boyunca pek çok şekilde değişebilir, ancak temel kişilik tipi değişmez.

İkincisi, kişilik tiplerinin tanımları evrenseldir ve erkek ve dişilere eşit şekilde uygulanır, çünkü hiçbir türü özünde erkeksi ya da dişil değildir. Her halükarda,

---

<sup>69</sup> Wagner, Jerome P., 'A Descriptive, Reliability, and Validity Study of the Enneagram Personality Typology' (1980). Dissertations. S.2.

<sup>70</sup> Subaş ve Çetin, "Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması" 2017, s. 160-181

<sup>71</sup> Riso, Hudso, *Personality Types*, 1996

<sup>72</sup> Riso, Hudso, *Personality Types*, 1996, s.46

erkeklik veya kadınlık ile ilişkilendirdiğimiz şeylerin çoğu, insan doğasında var olmayan kültürel beklentiler ve öğrenilmiş davranışlardan kaynaklanır.

Üçüncü olarak, temel türünüzün açıklamasındaki her şey her zaman sizin için geçerli olmayacaktır. Bunun nedeni, insanların kişilik tiplerini oluşturan sağlıklı, ortalama ve sağlıksız özellikler arasında dalgalanmalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, temel olarak sağlıklıysanız, sağlıksız özellikler geçerli olmayacaktır ve bunun tersi de geçerlidir. Bununla birlikte, kendinizi daha nesnel olarak tanımanızda, kişilik tipinizin tüm özelliklerinin kendinize özgü gerçek eğilimler olduğunu anlayacaksınız. Sağlıklı ya da sağlıksız olsaydınız, Enneagram'ın öngördüğü şekilde bunu yapardınız.

Dördüncüsü, Enneagram kişilik tiplerinin her birini belirlemek için sayıları kullanır. Sayıların kullanımı hakkında anlaşılması gereken birkaç şey vardır. Kullanımlarının başlıca nedeni, belirsiz olmalarıdır. Değerleri nötr olmaları nedeniyle, her tür için, olumlu ya da olumsuz herhangi bir şey belirtmeksizin, tüm özellik çeşitlerini ima ederler. Sayıları kullanmak, bir kişi hakkında çok şey ifade etmenin tarafsız ve kısa bir yoludur. Psikiyatride kullanılan tanı etiketlerinin aksine, sayılar pejorative olmaksızın yardımcı olur.

Psikiyatrik terminolojide, örneğin, kişilik tipleri her zaman patolojik özellikleri ile belirlenir: Obsesif tipi, depresif tip, psikopatik tip, antisosyal tip, vb. Enneagram, her kişilik tipinin patolojik yönlerini kapsamaya rağmen, aynı zamanda sağlıklı ve ortalama özellikleri de gösterir ve ortalama veya sağlıklı insanlar için patolojik etiketlerin kullanılması açıkça uygun değildir. Dahası, kendinizi paranoyak bir türden ziyade bir Altı, ya da bir antisosyal türden ziyade Sekiz olarak düşünmek daha cesaret vericidir. Sayılarla ilgili son nokta, kişilik tiplerinin sayısal sıralamasının önemli olmadığıdır. Daha büyük bir sayı, daha küçük bir sayıdan daha iyi değildir; Dokuz büyük bir sayı olduğu için ikidense dokuz olmak daha iyi değildir.

Hiçbir kişilik tipi doğal olarak hiç olmadığı kadar iyi veya kötüdür. Her türün kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri vardır ve ne olduklarını bilmek son derece yararlıdır. Tüm kişilik tipleri varlıklara ve yükümlülüklere sahip olsa da, bazı türler

belirli bir kültürde veya grupta diğerlerinden daha caziptir. Kişilik tipinizden memnun olamazsınız; türünüzün bir şekilde “özürlü” olduğunu hissediyorsunuz ki bu sizi tatmin etmiyor. Bununla birlikte, tüm kişilik tipleri hakkında daha fazla şey öğrendikçe, her birinin belirli yollarla sınırlı olduğunu ve her birinin kendine özgü kapasitelerine sahip olduğunu keşfedeceksiniz. Bazı kişilik türleri modern toplumda diğerlerine göre daha fazla saygı görüyorsa, bu tiplerin herhangi bir üstün değerinden değil, toplumun kazandığı niteliklerden kaynaklanmaktadır.<sup>73</sup>

Benzer şekilde, etrafımızdakilerin motivasyonlarını, ihtiyaçlarını, arzularını ve savunmasızlıklarını anladıkça, onlara anlayış ve merhametle daha iyi cevap verebiliriz. Hiçbir kişilik türü diğerinden üstün görülme de, yeni araştırmacılar, her bir türün insanın olgunlaşma süreci için bir yol haritası sağlayan dokuz gelişme düzeyini belirlemiştir.<sup>74</sup>

Enneagram, türü paylaşan kişilerin yaşadığı ortak nitelikleri tanımlar ve her türün strese yanıt verebileceği potansiyel yolları gösterir. Enneagram, kişisel farkındalık ve büyümenin tanımlanmış bir yörüngesini sunar. Aynı zamanda insanların kişisel farkındalıklarına ve diğerlerinin anlayış ve algılarına açıklıklarıyla ilgili olarak bir doğruluk spektrumu boyunca hareket ettikleri fikrini desteklemektedir.

Luckcock, liderlik gelişiminde manevi zeka üzerine bir makalede, Enneagram sisteminin eğitim liderlik programlarına dahil edilmesinin uygun olduğunu ileri sürmektedir. Luckcock sürekli mesleki gelişiminden kişisel olarak faydalandığı bir başka yaklaşım ise Enneagram sistemi olarak ifade etmiştir. Bireyin, kişisel, duygusal ve bilişsel perspektiften, kişisel, kişilerarası ve içsel gelişimle ilgili olan, dokuz özel dünya görüşünden birine doğru olan eğilimlerini ayırt etmek için kullanılabilir. Bu tür yaklaşımların kitle önderliği geliştirme programlarına kolayca dahil edilip edilmeyeceği hassas bir şekilde tartışılabilir olsa da, profesyonel

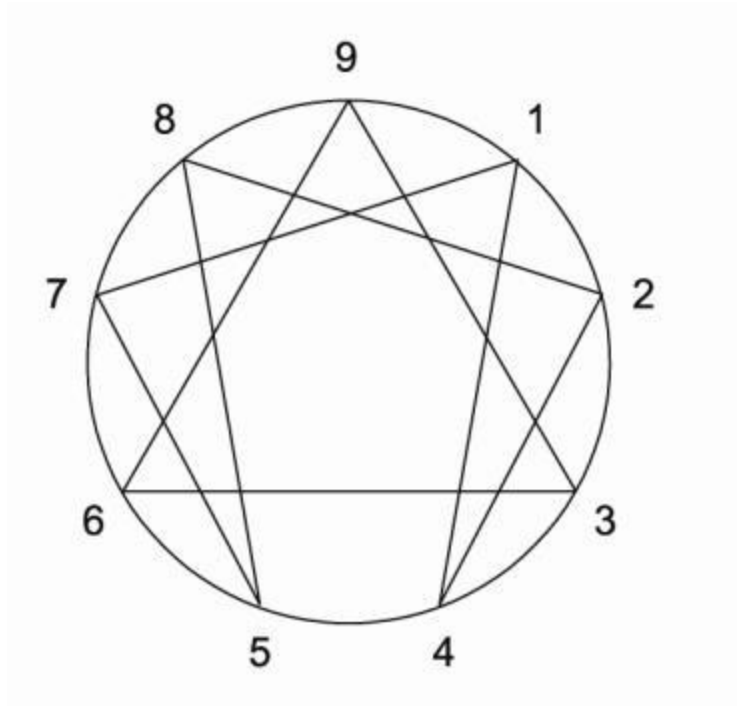
---

<sup>73</sup> Riso , Hudso, *Personality Types* ,1996, ss.25-28

<sup>74</sup> Riso Don Richard, and Russ Hudson. *Understanding the Enneagram*. Boston: Houghton Mifflin, 2000



öğrenmeye daha kişiselleştirilmiş bir yaklaşımın teşvik edilebileceğini öne sürülmektedir.<sup>75</sup>



### Şekil 1. Temel Kişilik Enneagramı

Ennegram, bireyin içinde bulunduğu ruhsal duruma göre sergileyeceği kişiliğin farklılaşacağını ileri sürerek, sağlıklı, ortalama ve sağlıklı ruh durumlarına göre incelemektedir. Her bir kişilik tipinin de dokuz tane Düzey Gelişim vardır. Bunlar sağlıklı bölümde üç, ortalama bölümde üç, sağlıklı bölümde ise üçtür. Ayrıca, seviyelerinin her birinde görülen özellikler keyfi değildir; Her seviye ilgili kümeler halinde dizilmiştir. Her bir kişilik tipinin, aslında, sağlıktan nevroza doğru ilerleyen

<sup>75</sup>Tim Luckcock, “Spiritual Intelligence in Leadership Development A Practitioner Inquiry into the Ethical Orientation of Leadership Styles in LPSH”, *Educational Management Administration & Leadership* 2008 36: s.389

bir yapı içindedir. Seviyeler, her bir sağlıklı, ortalama ve sağlıklı özelliğin yerleştirileceği bir çerçeve sağlayarak, her bir kişilik tipini bir bütün olarak anlamlandırmaya yardımcı olur.<sup>76</sup>

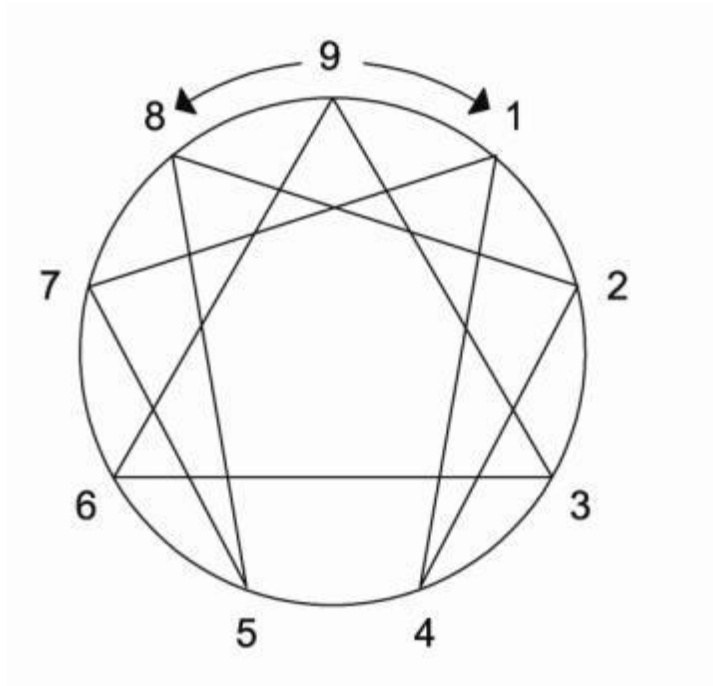
Enneagramda açıklaması yapılan mizaç türleri doğal mizaçlardır, her bireyde farklı etkiler ve görünüm sergileyebilir. Buna sentetik kişilik ya da sentetik mizaç denilmektedir.<sup>77</sup>Örnek olarak Tip 2. mizaca sahip bir bireyin, sağlıklı ruhsal durumunda, mizacın ana yapısı olan karşılık beklemeden çevresine yardımcı olan bir bireydir. Ortalama sağlıklı ruhsal durumunda ise kendini sevdirmeye, çevresiyle bağ kurmaya ve isteklerinde ısrarcı bir tutum içerisine girer. Sağlıksız ruhsal durumda, insani ilişkilerde aşırı refleks gösteren, yaptığı yardımlar sonucunda takdir bekleyen ve beklediği değer verilmeyince kırıcı olabilen bir kişilik yapısına dönüşür.<sup>78</sup>Üç-Altı-Dokuz üçgenin her iki tarafında görünen noktalar çekirdek kişiliklerin çeşitlemeleridir. Bu çeşitlemeler kanat etkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, İki ve Dört, üçün iki kanat noktasının, görüntü ile ortak bir ilgiyi paylaştığı ve “Ne hissederim?” Sorusunun varyasyonlarını yaşadığı anlamına gelir. Tip Altı'nın (Tip Beş ve Tip Yedi) kanatları, altta yatan bir paranoyayı paylaşır. Duygusal alışkanlıkların yanı sıra, dokuzun kanatları (Tip Sekiz ve Tip Bir), kişisel öncelikleri unutmanın yanı sıra öfke eğilimi olan, kendini unutmanın uykusuna doğru bir çekirdek yatkınlığı paylaşırlar.

---

<sup>76</sup>Riso, Hudso, *Personality Types*, 1996, ss.4-8

<sup>77</sup>Enver D. Yılmaz, Ziya Selçuk *Rehber Benim: Dokuz Tip Mizaç Modeli'ne Göre Rehberlik Yaklaşımına Giriş*. Ankara. Pegem Akademi. 2015, s.9

<sup>78</sup>İsmail Acarkan *Enneagram- Dokuz Mizaç Modeline Göre Kişilik Gelişimi Çocuklar Neden Farklıdır*, Kurtuba Kitap, 2. Baskı, 2017.ss.1-259



Şekil 2. Enneagram Kanatlar

Üç-Altı-Dokuz üçgenin kanatları, dışsallaştırılmış ve içsel çekişmelerin içselleştirilmiş bir versiyonunu temsil eder. Bu, başlangıçta hiç korkmayan yedi (dışsal korku türü), psikolojik savunmalar zayıfladıkça daha açık bir şekilde daha ateşli ve paranoyak Altı haline gelecektir. Ayrıca Enneagram da kanatlarında( 1'in kanatları 9 ve 2 ) kişiliğe etki eder. Sadece Üç-Altı-Üçgen üçgen noktaları kanatların dış ve iç versiyonunu gösterir. Örneğin, Yedi ve Dokuz olan Sekiz'in kanatları Sekiz'in dışsallaştırılmış ve içselleştirilmiş bir versiyonunu temsil etmemektedir. Bununla birlikte, herhangi bir noktanın kanatları etkilidir, çünkü bu kişilik tipine bir tat verir. Örneğin, Enneagram'ın tepesindeki öfke grubunda, dolaylı ve pasif olarak öfkeyi ifade etmeyi tercih edecek olan bir Dokuz, “Kör” ve “inatçı” bir şey yapmamak için Sekize taraf (Reis) eğilir. Ben bir tür pasif öfke, ya da Bir tarafa (Mükemmeliyetçi), dolaylı yollarla harekete geçecektir. Trajik Romantik gibi biri olmayan noktaya sahip olan biri, duyguları dramatize bir şekilde ifade eden kişi, beşe (Gözlemci), içsel depresif bir duruşa ya da üçe (Mükemmeliyetçi) doğru, melankoliyi körfezde tutmak için daha fazla hiperaktif bir çaba içinde yatar.

Kanatların lezzetleri, her bir kişiliğin son derece farklı olmasına yardımcı olur. Aynı türden iki kişi aynıdır, ancak aynı endişeleri paylaşmamaktadırlar. Enneagram sınıflarında, aromadaki farklılıkları, aynı tipteki üyeler arasındaki farklılıkları ayırt etmek için ayrılır. Mesela, beşinci bir Dört, daha çekilmekte ve özel bir tür Dört olacaktır, oysa üçlü bir Dört, daha aktif, dramatik bir Dört, aktif bir programı sürdürürken, yine de, melankoli, üzüntü ve kayıpların Dört duruşuyla ilgilidir. Her bir tür, kanatlarının her ikisinden de etkilenir ve kanatlardan birinin tadı, kişilikte baskın olmasına rağmen, diğerinin bir potansiyel olarak var olduğu gerçeğini indirgemek yanlıştır.<sup>79</sup> Kanatlarla ilgili bir başka gözlem, bahsetmeye değerdir. Yaşamlarının ikinci yarısında birçok insan sözde "ikinci kanat" ın gelişimini bildirmiştir. Ve psikolojik ve / veya ruhsal çalışmayı sürdüren bireylerde, bunun doğru olduğuna dair kanıtlar gördük. Bununla birlikte, bu öğrencilerin, ikinci kanatlarının diğer yedi türden biri olarak olgunlaştıkça veya bu ikinci kanat tipinin spesifik bir gelişimi olup olmadığına göre, bu dokuz türün tüm pozitif potansiyellerini görüp görmediklerini bilmiyoruz. . Yazarlar bu düşüncüyü çalışmalarımızda öğrencilerimiz ve iş arkadaşlarımızla araştırmaya devam edecekler. Tabii ki, hangi kanadı olduğunu değerlendirebilmeniz için temel tipinizi tanımlamak gereklidir.<sup>80</sup>

Bu özellikler, her kişilik tipinin tam spektrumunu temsil etmektedir.<sup>81</sup>

Bir; ilkesel, düzenli, mükemmel ve kendine özgü prensiptir

İki; bakmakta, cömert, iyelik ve manipülatiftir.

Üç; uyarlanabilir, hırslı, imaj bilinci ve düşmancadır.

Dört; sezgisel, etkileyici, kendinden emilir ve depresiftir.

Beş; algısal, özgün, müstakil ve eksantriktir.

Altı; çekici, kararlı, savunma ve paranoyaktır.

---

<sup>79</sup> Riso, Hudso, *Personality Types* 1996, ss.46-60

<sup>80</sup> Riso, Hudson, *Discovering Your Personality Type*, Houghton Mifflin Company Boston, New York, 2003,s.75

<sup>81</sup> Riso, Hudso, *Personality Types* 1996 , ss.28-30

Yedi; hevesli, başarılı, sınırsız ve manik.

Sekiz; kendine güvenen, belirleyici, hakim ve savaşçıdır.

Dokuz; barışçıl, güven verici, hoşnutsuz ve ihmalkârdır.

### 2.3.1. Tip 1 (Mükemmeliyetçi):

Yüksek düzeyde, dürüstlük ve dindarlık duygusuyla bakarlar. Birler, iyi, uygun, adil ve ahlaki olarak çalışırlar. Doğru gitmeyen bir kavram gördüklerinde düzeltmek ve düzenlemek isterler.<sup>82</sup>Mükemmeliyetçilik, herhangi bir durum için tek bir doğru çözüm olması gerektiği varsayımına dayanır. Birler için diğer bireylerin, tek-doğru-yol yaklaşımına katılmadıklarını fark ettiklerinde, bu durum onlarda şok etkisi yaratır. Çünkü bir mükemmeliyetçi için çoklu doğru yaklaşımlar fikri, anarşiye bir davetidir.<sup>83</sup>Kendi insanlığını ve diğerlerinin bütünü, tüm kusurlarıyla kabul etme yeteneği, en iyi şekilde çalışırken bir mükemmeliyetçide görünür. Olgun ve dengeli bir insan olarak, insan doğasının varoluşunun eşit derecede geçerli bir parçası olarak öznel ve daha az akılcı yanını kabul edebilir. Onun bilgeliği ve sağduyulu, kendi ve başkalarının hata yapma ve kusurlu olma haklarına tahammül etmesini sağlar. Ancak, hoşgörü, mükemmeliyetçilerin rasyonel ve nesnel kararlar alma yeteneğini azaltmaz.Hayata rasyonel yaklaşımıyla uyumlu olarak, ahlaki, yasalara saygılı bir vatandaş olarak yaşamayı amaçlamaktadır. Dürüstlük, öz disiplin ve ahlaki ilkelere bağlılık hayatına egemen olur. Mükemmeliyetçiler bir örnek oluşturarak, başkalarının hayatlarında dürüstlük ve adalet gibi özelliklerin peşinde koşmayı teşvik eder.<sup>84</sup>

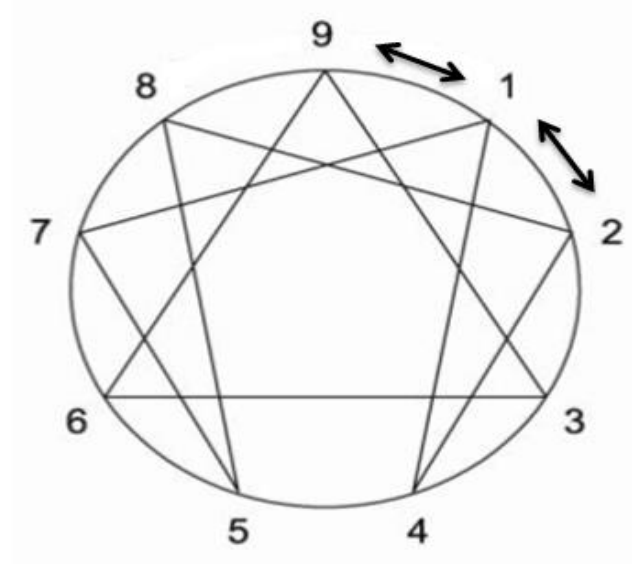
---

<sup>82</sup> Sandra Maitri, *The Spiritual Dimension Of The Enneagram Nine Faces Of The Soul*, Jeremy p. Tarcher/Putnam A Member Of Penguin Putnam Inc.375 Hudson Street New York, NY 10014, Penguin, 6 Mar 2000, s.124-125

<sup>83</sup> Palmer, 2011, ss. 1-416

<sup>84</sup>Phillip M. Sharp, "A Factor Analytic Study Of Three Enneagram Personality Inventories And The Vocational Preference Inventory", *Submitted to the Graduate Faculty of, Texas Tech University in Partial Fulfillment of the Requirements* Mayıs, 1994.ss.25-26

### 2.3.1.1. Tip Bir Kanatlar: Tip Dokuz ve Tip İki



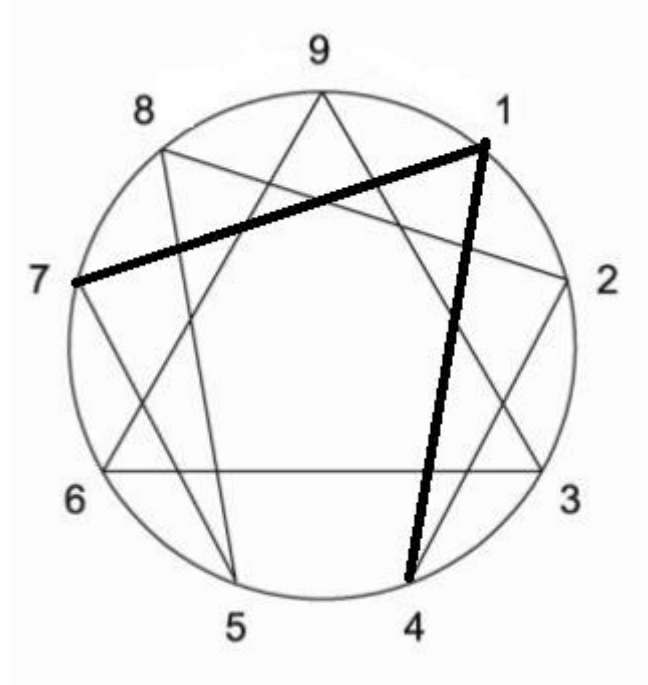
Şekil 3. Tip 1 Kanatlar

Tip bir liderler, tipik olarak hem kendileri hem de başkaları için hedefler belirleme, hızlı ve verimli bir şekilde görev alma ve ardından işi tamamlamaya götürme konusunda uzmandır. Zaman çizelgeleri, çizelgeler ve çıktılar genellikle bir projeyi birlikte hareket ettirmek, insanları hesap verebilir tutmak ve belirli görevler ile genel proje sonuçlarının kapanmasını sağlamak gibi tip bir liderinin sistematik zihnine doğal olarak gelir. Usta organizatörler olarak, birer görevleri açıkça belirleyebilir, etkili iş atamalarını yapabilir, soruları ve endişeleri giderebilir ve kendilerini uzun saatler çalışsa bile, her şeyin tamamlandığından ve planlandığından emin olana kadar kendilerini işe adayabilirler.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup>Ginger Lapid-Bogda, *What Type Of Leader Are You?*, McGraw Hill Professional Compaines, 2007,ss.3-5

### 2.3.1.2. Tip Bir Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 4. Tip 1'in Stres ve Rahatlama Yönü

#### 2.3.1.2.1. Tip Yedi İle Bağlantısı:

Tip Birler zorunlu bütünlüklerini somutlaştırdıklarında, onlar harika öğretmen ve örnek bir liderlik eğilimi gösterirler. Entegrasyon ve istikrar dönemlerinde, Tip Birler, Tip Yediler 'iniyi vasıflarıyla daha fazla bağlantı kurarlar.<sup>86</sup> Keşif ve deney, sevinç, planlama ve yeni fikirler oluştururlar. Tip Yediler ile bağlantı, Birlerin hayatı çok ciddiye almamalarını ve bilinçli zihinsel çerçeveler dışında yaşamın boyutlarını kucaklamalarına yardımcı olan çılgın bilgelik ile temasa geçmelerini sağlar. Tip Birler, türlerinin temel meseleleri üzerinde çalıştıkça kendileriyle daha az yaklaşır ve sağlıklı Tip Yediler gibi daha fazla özgürlük, hafiflik ve kendiliğindenliğin tadını çıkarmaya başlarlar. Her şeyin kişisel bir yükümlülük olduğunu hissetmek yerine, seçim, özgürlük, bolluk ve sevinç yaşamaya başlarlar. Ne yaparlarsa yapsınlar iyi ve değerli olacaklar ve onlar, "Yapmaya değer olan şey, kötü yapmaya değmez"

<sup>86</sup>Bogda,2007, ss.6-7

şeklinde yaşamaya başlar. Onları, kendilerine ait olan süper egolarının çengelinden kurtarır ve “zorunlu” ya da “yapmaları” gereken istediklerini anlamaya başlarlar.

#### **2.3.1.2.2. Tip Dört ile Bağlantısı:**

Tip Birler ayrılma dönemlerinde ve kaos içinde iken, dörtlerin kişiliğine yönelirler. İşleri doğru yapma umudu, umutsuzluğa dönüşür. Umutsuzluk, bilinçli kontrol ile birleştiğinde hayatlarını yönetmeye çalışmanın yararsızlığını fark ederler. İşlerin nasıl olması gerektiğine dair hayal kırıklığına uğrarlar ve ulaşmak için yapılması gereken katı kurallar, onlarda daha derin duygusal çöküntülere sokar. Bu noktada, birler, sorunları kendi içlerinde tutmak yerine nihayet yardım isterler.<sup>87</sup> Tip Birler, kendilerini veya değerlerini ciddiye almadıklarını hissettiklerinde yabancılaşmış ve karamsar hissetmeye başlarlar. Başkalarının yapamayacağına inandıkları ya da yapmayacaklarını düşündükleri işleri yapmakla yükümlü olduklarını hissederler ve daha küskün olurlar. Akranları tarafından yanlış algılanıyor ve çoğu zaman ortalama-sağlıksız Tip Dörtler gibi duygularını ifade etmekten çekinirler. Zamanla, kendilerini daha iyi hissetmek için sık sık kendini beğenmiş davranışlar sergileyerek, bunalımlı hallerini izole ederler.<sup>88</sup>

#### **2.3.2. Tip 2 (Yardımcı):**

Duygusal, dramatik ve bireylerle ilişkileri oldukça üst düzeydedir. Çevresindeki insanların sevgilerine ve onaylarına aşırı ihtiyaç duyan ve kendilerini bağımlı hisseden tiplerdir. Bunu başarmak için, onlara karşı fazla sevgi, aşırı övmeye çalışarak, onları memnun etmeye çalışırlar.<sup>89</sup> Tip İki, en iyi durumda çalışırken, karşılığında bir şey beklentisi olmaksızın, koşulsuz olarak sevmek için inanılmaz bir kapasiteye sahiptir. Kriz zamanlarında güvenilirdir. Birisi ihtiyaç duyduğu zaman, ihtiyacı veya hissi, yardım ya da teşviki ile anlayabilme yeteneğine sahiptir. Bu, insanlara karşı nihai bir yönelime sahiptir. Doğal olarak, Yardımcı, özgeci olarak kendisinden ziyade başkalarına odaklanır. Başkalarının refahına duyarlı olan Tip İki türlerin en empatik olma eğilimindedir. Aynı zamanda ilişki

---

<sup>87</sup> Eric Lyleson, *Essential Wholeness Integral Psychotherapy, Spiritual Awakening, and the Enneagram*, Balboa Press A Division of Hay House 1663 Liberty Drive Bloomington, IN 47403, 7 May 2015, SS.319-329

<sup>88</sup> Riso Hudson, *Discovering Your Personality Type*, 2003,s.95

<sup>89</sup> Maitrı, 2000. ss.163-164



odaklıdır.<sup>90</sup> Kişisel ilişkilerin hayatlarının en önemli parçası olduğuna inanırlar. Birçok yakın arkadaşlığa sahip olması ve onlara destek, tavsiye ya da başka bir takımın ihtiyaçlarına yardımcı olması, başkalarının onlara bağımlı olduğunu düşünürse de, kendileri kişisel olumlama ve kendi kendine değer duygusuyla ilişkilendirdiklerinde bağımlı hale gelirler. Genellikle, başkalarının neye ihtiyacı olduğunu ve ihtiyaç duyulan şeyi sağlama isteğini anlamak için sezgisel bir yetenek gösterirler. Diğer insanlara ulaşma kapasiteleri ya genelleştirilebilir ya da son derece seçici olabilirler. İkinci durumda, kendi imajını ve davranışlarını, diğer kişinin arzu edilirlilik algısını karşılamak üzere değiştireceklerdir. Genel olarak, ikiler içgüdüsel olarak kendilerini nasıl sunacaklarını bilir, böylece başkaları onları sevecektir.<sup>91</sup> Tip İki, diğer insanların yaşamlarının merkezi olmak, sosyal bilgi kanalı olmak ya da tüm bilgilerin geçmesi gereken düzenleyici olmak ister.<sup>92</sup> Böyle önemli bir konuma sahip olmak, onun umutsuzca arzu ettiği sevgi ve bağlılığa sahip olmasını güvence altına alacaktır. Dolayısıyla, bu sadakati ortaya çıkarmak için kendini değiştirir. Yardımcı, kendi parçalarını inkar eder ve başka bir kişinin beklentilerini veya ihtiyaçlarını karşılayacağını düşündüğü rolü oynar. Bunun sonucu, “birçok benliğe” dair bir öz-kavrayışa ve hangisinin gerçek olduğuna dair bir güvenceye sahip olmaması olabilir. İkiler, onaylama, cesaretlendirme ve saygı duymayı arzularlar ve bu nedenle Teğmen olarak görülebilirler (birebir ilişkinin önemli olduğu bir otorite figürünü desteklerler). Bu ihtiyacı beslemek, onlara zarar verebilecek herhangi bir reddetmeyi tetiklerken, onları bir organizasyonda motive etmenin ve korumanın en iyi yolu olabilir.<sup>93</sup>

Kendi ihtiyaçlarını başkalarının hoşuna gitmesi için baskı altına aldıklarından, unutulmuş ihtiyaçların karşılanmasının bir yolu olarak, ortak ya da iktidardaki insanlar için vazgeçilmez olma eğilimindedirler. Tip İkiler, arzularını gerçekleştirebilen insanların sevgisini kazanarak kendi arzularını karşılarlar. Tip İkilerin çoğu, farklı

---

<sup>90</sup> Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,s.94

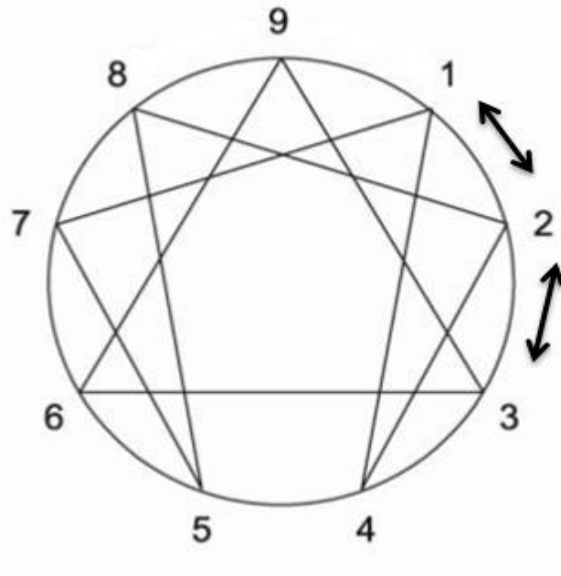
<sup>91</sup> Bogda, 2007,ss.5-8

<sup>92</sup> Riso, Hudson, *Personality Types* 1996 , ss.28-30

<sup>93</sup> Helen Palmer, *The Enneagram in love and work: Understanding your intimate and business relationships*. New York, NY: HarperCollins. 1995

ilişkilerde kalıcı bir kimlik duygusu sürdürme konusunda sıkıntı yaşadıklarını söyler. Gerçek ben, normal bir gün içinde devam eden değişimlerin karışıklığında kaybolabilir. Başka birinin istediği gibi olmanın kolay olduğunu, ancak kendi ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmek zor olduğunu söylerler.<sup>94</sup> Örneğin; Bu durum günümüzde gerçekleşen sanal ortamlarda, bireylerin kelimelerle görünür hale gelerek kişilikleriyle zıt kimliklere bürünebilirler.<sup>95</sup>

### 2.3.2.1. Tip İki Kanatlar: Tip Bir ve Tip Dört



Şekil 5. Tip 2'nin Kanatları

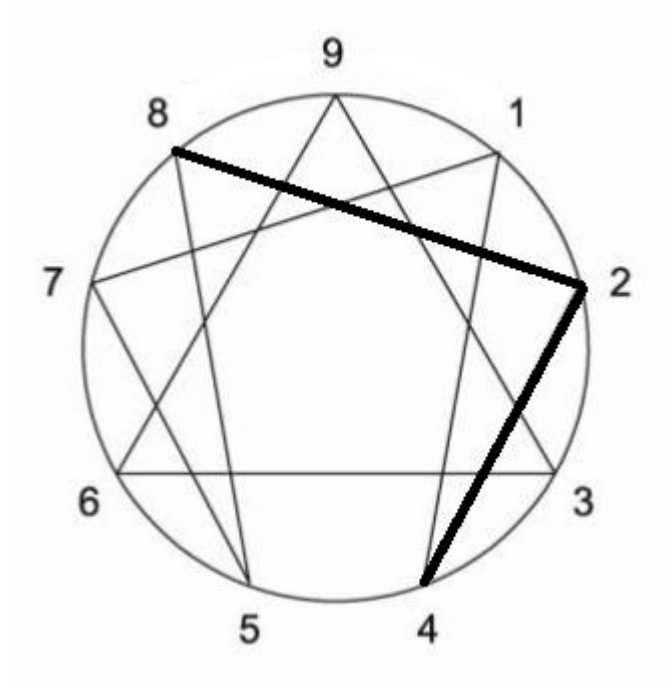
Bir Kanatlı Tip İkiler hala diğer insanlara yardım etmeye odaklanır, ancak aynı zamanda daha ciddi, eleştirel ve işlerine adanmış olabilirler. Üç kanadı olan hala diğer insanlara yardım etmeye odaklanır, ancak aynı zamanda spot ışığında daha rahat olabilir ve daha başarılı olmaya odaklanabilirler.<sup>96</sup>

<sup>94</sup>Palmer, 2011, ss. 102-104

<sup>95</sup>İbrahim Akkaş, “Çok Yüzlü İlişkiler Ağında Kimlikler Ve Sanal Cemaatler”, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 2 201, s.52.

<sup>96</sup> Acarkan, 2017.s.69

### 2.3.2.2. Tip İki Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 6. Tip 2'nin Stres ve Rahatlama Yönü

#### 2.3.2.2.1. Dört ile bağlantı

Entegrasyon ve istikrar dönemlerinde, Tip İkiler daha çok Dörtlerin nitelikleriyle bağlanır: yetersizlikleri, affetme, deneyim, bireyleşme ve değerleri açığa çıkar. Tip İkiler istikrarlı ve güvenli olduklarında, yetersizliklerini ve ihtiyaçlarını ortaya çıkartan bir tür masumiyet sergilerler. Bu durum veren olma eğilimini dengeler. Bununla birlikte, bu farkındalık onların onur kırıcı zorlamalarına kapılmış, onları yetersizlik duygularını telafi etmek için daha da yardımcı olmaya çabalamak için onları tahrik etmektedir.<sup>97</sup>Tip İkilerin şefkatli doğası, onların affedilmelerini kolaylaştırır. Dört ile bağlantı, onların hassasiyetlerini içe doğru yönlendirmelerine ve kişisel deneyimlere daha fazla bağlanmasına yardımcı olur. Başkalarına karşı kayıtsız şartsız sevgi veren derinden bencil olmayan, alçakgönüllü ve özgecildir. Başkalarının hayatlarında olmak için bir ayrıcalık olduğunu

<sup>97</sup>Lyleson , 2015, ss.318-319

hissedirler.<sup>98</sup>İhtiyaçlarını ne kadar inkar ettiklerini ve motivasyonları hakkında kendilerini ne kadar aldatmış olduklarının farkına varırlar. Kendilerini buldukları her yönünü reddetmeksizin, kendilerini daha eksiksiz kabul etmeye başlarlar. Başkalarına karşı yıkıcı duyguları bile merhametli olarak yapılabilir. Kendilerine karşı daha dürüsttüler, sağlıklı bir Dörtlünün tarzına bürünerek, sahip oldukları duygu ve dürtülerde mizahı ve insanlığı keşfederler. Bu, Tip İkiler kendilerini nesnel ve utanmadan, sevgi ve denge ile görme yeteneği verir. Yavaş yavaş ve doğal olarak, kendilerini ve başkalarını zenginleştiren yollarla daha özgün, etkileyici, duyarlı ve yaratıcı olurlar.<sup>99</sup>

#### **2.3.2.2.2. Sekiz ile Bağlantısı**

Parçalanma dönemlerinde ve kargaşaya yaklaşıırken, Tip İkiler daha çok sekizlerin nitelikleriyle birleşir: kendini yeniden düzenleme, irade, uygulama, ustalık ve kimlik gibi. Verme ve alma arasındaki ekolojik dengeyi korurlar. İnsanları aşağılayıcı ifadeler yaparak zayıflatırlar.<sup>100</sup>Eğer Tip İkiler, kendilerini ifade etmelerinin sürekli olarak engellendiğini ya da görmezliten geldiklerini hissedersen, öfkelerini ortalama-sağlıksız Tip Sekizler gibi ifade etmeye başlarlar. Onlar başkaları tarafından reddedilmesi sonucu oluşan kızgınlıkları kaynama noktasına ulaşır ve artık sevgi dolu tutumlarını sürdüremezler. Benmerkezci ve egemen olmak, insanlara ne yapacağını ve ne zaman yapılacağını söylemek gibi davranışlar sergilerler. Daha büyük stres altında, öfke patlamaları, agresif çatışmalar ve tehditle sonuçlanabilir.<sup>101</sup>

#### **2.3.3. Tip 3 (Başaran):**

Genel olarak, Tip Üçler etkili, yetkin, uyarlanabilir, amaca yönelik, iddialı, organize, diplomatik, büyüleyici, performans ve görüntü bilincine sahiptir. Tüm ilişkilerinde, verim ve etkililiğe değer verir ve çoğu zaman bu değerler için işletmeler tarafından ödüllendirilirler. Son derece amaca yöneliktirler ve gerçekleştirmeleri gereken bir görev verildiğinde, mümkün olduğunca çabuk ve verimli bir şekilde

<sup>98</sup>Riso, Hudso, *Personality Types* 1996, s.49

<sup>99</sup>Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.102-103

<sup>100</sup>Riso, Hudso, *Personality Types* 1996 , s.50

<sup>101</sup>Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.101-102

yapıldığından emin olmak için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar. Sorun şu ki, başarı makinelerini, gerçek duygularını ve ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp “iş bitirmek” için yaşarlar. Bu yaşam tarzı, sahip oldukları başarılarla rağmen, boş ve duygusal olarak yalıtılmış hissetmelerini sağlayabilir.<sup>102</sup>Tip Üçler, kendilerini nasıl sundukları, nasıl göründükleri ve diğerlerinde sahip oldukları etki ile ilgili önemli bir kaygıyla karakterizedir. Bu, kendini yaratan ve kendi önyükleme organları tarafından kendilerini yukarı çeken, kendini kanıtlayan tiptir. Onlar olumlu bir izlenim yaratmak için gereken renklendirmeleri alarak bukalemun gibidirler. Gerçekte hissettikleri, hatta gerçekte kim olduklarını ayırt etmek çoğu zaman zordur, çünkü istedikleri sonuca ulaşmak için gerekli olan imajı sunabilmek için ihtiyaç duydukları kişi haline gelebilirler. Sunumları, duruma ve kim ile birlikte olduklarına bağlı olarak değiştirmeye eğilimlidirler.<sup>103</sup> Başarıları için ödüllendirilen çocuklardır. Okuldan eve geldiklerini ve günlerini nasıl hissettiklerini değil, ne kadar iyi yaptıklarını sorulan çocuklardır. Performans ve imaj, duygusal bağlantılardan ya da diğer insanların yaşamlarında derin bir ilgiden ziyade, ödüllendirilirler. Başarıları nedeniyle sevildiklerinden, kendi duygularını askıya almayı ve dikkatlerini sevmelerini garanti edecek statü kazanmaya yönlenirler. Fikir, tanıma, liderlik rollerini üstlenmek ve kazanmak için sıkı çalışırlar. Başarısızlıktan kaçınmak çok önemlidir çünkü sadece kazananlar sevmeye layıktır.<sup>104</sup>Kendilerini tanıtmak için gereken yetenekleri en üst düzeye çıkarmak için güç kullanarak başa çıkabilirler. En kötüsü, narsisistik kişilik bozuklukları ve kalp hastalığına eğilimli Tip A kişiliğini gösterebilirler. Dünyaya değerli bir katkıda bulunarak, gerekli bütünlüklerini somutlaştırdıklarında, başarılı olurlar. Hayatınızı zenginleştirmenin en iyi yolunun, başkalarının hayatlarını zenginleştirmek olduğunu ve onları büyüleyici ve zarif kıldığını herkesten daha iyi biliyorlar. İnsanları, kendi çalışma alanlarında başarılı olmak için rol model olarak görürler.<sup>105</sup>Onlara zorlayıcı, anlamlı bir çalışma ve geleceğe yönelik düşünürler olarak yapılandırılmış bir ortam içinde ilerleme fırsatları sunabilecek şirketlere girdiklerinde, çabaları için ödüllendirilmek ister ve böylece modern tazminat ve

---

<sup>102</sup>Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.106-107

<sup>103</sup>Maitri, 2000, ss.120-121

<sup>104</sup>Palmer,2011,ss. 135-140

<sup>105</sup>Lyleson, 2015, ss.339-304

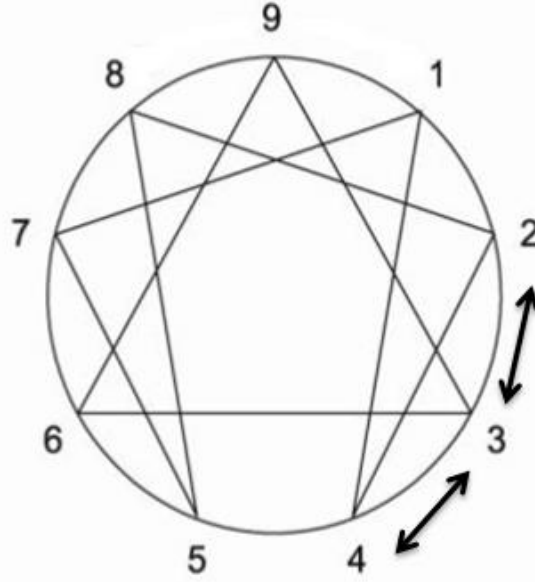
ödüller sistemleri ve yapılar en önemli hedefleridir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine farkında oldukları gerçeği, aynı zamanda, Motivasyon Psikolojisinin motivasyonel ruhlarında da rol oynadığını ileri sürmektedirler. Bu nedenle, kimlik bilgileri ve sosyal durumu içeren yüksek profilli görüntüler yansıtırlar ve iyi bir satış elemanı oluşturabilirler.<sup>106</sup>Başarısızlıktan kaçınmak için, Tip Üçler genellikle yetkin oldukları ve bu nedenle başarılı olmaları muhtemel olan faaliyetlerde bulunurlar. Eğer herkes başarısız olursa ben asla başarısız olmadım diyebilir ya da başarısızlığı bir öğrenme deneyimi olarak yeniden değerlendirebilir. Liderlik ön görüleri ise; bir liderin işi, sonuçlara ulaşan ortamlar yaratmaktır çünkü insanlar örgütün hedeflerini ve yapısını anlarlar şeklinde bir liderlik stilleri vardır.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup>Palmer, *The Enneagram in love and work*. 1995

<sup>107</sup>Bogda, 2007, ss.8-10

### 2.3.2.3. Tip Üç Kanatlar: İki ve Dört



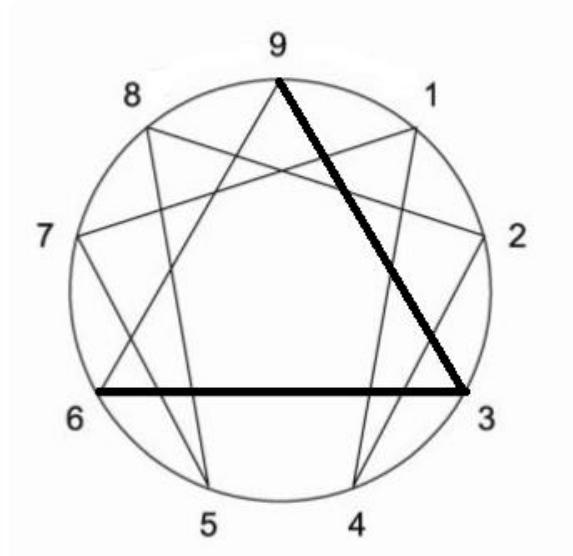
Şekil 7. Tip 3'ün Kanatları

Tip İki mizaç yapısı etkin olan Tip Üçler, daha sosyal ve kıskanç, her konuda daha sahiplenici olabilirler. Duygu kontrolünde zorlanırlar ve daha kırılğan bir tutum sergileyebilirler. Tip Dört mizaç yapısı etkin olan Tip Üçler, daha içe dönük, yalnız kalmayı seven, zaman zaman durgun olabilen ve yaşamlarını anlamlı ve derinkavramlar üzerine yoğunlaştırırlar. Özgünlüğe önem verir, estetik ve sanat yönlü olurlar.<sup>108</sup> Dünyayı daha verimli hale getirmenin yanı sıra, kendini geliştirmenin içsel yolculuğuna değer biçmeyi öğrenirler. Tip Dördün etkisi üçlüyü içsel seslerine uyum sağlayarak kendileriyle gerçekten otantik ve dürüst olmaya davet eder. İki özellik, kritik paydaşları memnun etme ihtiyacını artırır ve Tip Üç her zaman onay arayan bir kişiliğe dönüştürür. Tükenmişlik, başkalarının istediği veya ihtiyaç duyduğu her şeye adapte olmak için zahmetli bir şekilde çalışacakları için bir risktir. Kendileri için doğru olmak yerine, başkalarının beklentilerine odaklanırlar. Bu arada dört kanat, içe dönüklük ve mesafeyi getirerek Tip Üçlerin daha huysuz ve yansıtıcı olmasını sağlar. İçsel benliklerine kullanılmadıklarında, kendilerini abartılı

<sup>108</sup>Acarkan, 2017.s.89

hissetme duygusuna yol açarak garip hissedebilirler. Başarıya değer verirken, neyin eksik olduğunu da arzularlar ve kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olacak yoğun ve kısa ömürlü ilişkilere atlayabilirler.<sup>109</sup>

#### 2.3.2.4. Tip Üç'ün Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 8. Tip 3'ün Stres ve Rahatlama Yönü

#### 2.3.2.5. Altı ile bağlantısı

Entegrasyon ve stabil dönemler boyunca, Tip Altıların nitelikleri ile daha fazla bağlantı kurar: farklılaşma, kabul, beklenti ve sorgulama gibi özellikleri ön plana çıkar, sorun oluşmadan önce, bir ilgi alanı içinde başarılı olma yeteneklerini desteklemelerine yardımcı olur. Uzmanlık alanları dışındaki durumlardan ve dolayısıyla herhangi bir yetersizlikten kaçınmaları için onlara yardımcı olur. Tip Altı ile olan bağlantıları, tanınmış modellerin ötesine bakmadan neyin en iyi çalıştıklarını ayırt etmelerine yardımcı olur.<sup>110</sup> Tip Üçler, başarısızlık ve değersizlik korkularını bıraktıkça, başkalarıyla daha az rekabetçi olmaya başlarlar. Altının sağlıklı davranışını sergileyerek, ortak hedeflere ve arzulara yönelik olarak başkalarıyla işbirliği içinde çalışırken, kendilerini değerli hissettikleri için rahatlarlar. İnsanların hayatlarında özgürce destek ve rehberlik yapmayı öğrenirler, ancak daha

<sup>109</sup>Owen Grahart, *The Secret Way To Find Your Personality Type And Strengthen Relationships To Achieve Spiritual Growth And Self-Discovery*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018 , ss.18-21

<sup>110</sup>Lyleson, 2015, ss.339-351



da önemlisi, ihtiyaç duyduklarında destek istemeyi öğrenirler. Tip Üçler başkalarına güvenmeyi ve insanlarla kalıcı bağlar kurmayı öğrenirler. Daha fazla özverili ve cesur olurlar, gerçek liderlik nitelikleri ve özveriyi somutlaştırırlar. Tip Üçler, diğerlerini dışarıda bırakma ihtiyacını ortadan kaldırarak, gerçekten olağanüstü insanlar oldular.<sup>111</sup> Amaçları ile yolda kalmak için diğer insanların tepkilerine tepki gösterme yeteneklerini kullanırlar. İçinde koşulsuz kabul ile bağlantı kurmaktan ziyade, kendi zorlamalarında yakalanan Tip Üçler, neredeyse sürekli olarak başkalarından kabul arayışındadır. Çekirdek değerlerle bağlantı kurmaya direnirken, inandıkları veya inanmamaları gerekenleri ayırt etmelerine yardımcı olmak için statüko içindeki otorite figürlerine bakarlar. Bu, dış otoriteye olan bağımlılıkları, bireysel özgünlükleriyle bağlantı kurma yeteneklerini daha da zayıflatır. Seçimleri sınırlayan değerler ve inançları sorgulamak yerine, Tip Üçler yeteneklerini ve takdir ve sevgiyi hak edip etmediklerini sorgulamaktadır. Tip Altı ile olan bağlantı, kendilerini geliştirdikleri başarılı imajı sorgulamak için aşırı kendilerinden aşırı emin olmaya yol açar. Yaşamları ne kadar güvensiz gözüktürse, kendilerini savunmasız hissetmelerine izin vermeleri o kadar kolay olur. Yapılan işin tüm çabalara değer vermediğini sorgulamaya başlarlar. Bu şüpheli yansıma daha derin değerlerin kabul edilmesine ve mevcut işleyiş biçimlerinin yetersizliğinin açığa çıkmasına izin verir.<sup>112</sup>

#### **2.3.2.6.Dokuz ile bağlantısı**

Parçalanma dönemlerinde ve kargaşaya yaklaşıırken, Tip Üçler, Tip Dokuzun nitelikleriyle daha çok bağlantı kurar ve dahabarışçıl, arabuluculuk, işbirliği içerisine girerler. Stres altında, beklentileri azaltarak başa çıkmaya çalışır. Güçlü ve yetenekli olarak görülmek yerine, toplumdan uzaklaşırlar. Amaçları doğrultusunda yarattıkları çıkar çatışmalarını düzeltmeye veya aracılık etmeye çalışırlar.<sup>113</sup> Tip Dokuz'a giden üçler daha pasif hale gelir ve rutinlere düşer. Odaklanmalarını yitirirler ve en azından işlerini yaptıklarına dair bir görünüm vermek için meşgul olurlar. Gerçi, stresin devam etmesi durumunda, kapanmaya

---

<sup>111</sup> Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003, ss.112-113

<sup>112</sup> Lyleson, 2015, ss.339-351

<sup>113</sup> Lyleson, 2015, ss.339-351

başlayabilir, isteksiz ve depresyona girebilir, projelerine ilgilerini kaybedebilir ve insanlardan geri çekilebilirler. Çok az enerji ya da coşku hissederek, insanların onları yalnız bırakıp, onlara yer açmasını isterler. Bu zamanlarda yardım tekliflerine inatçı ve dirençli olabilirler, bir problemleri olduğunu duymak istemezler.<sup>114</sup>Tip Üçler'in, olağan dünyaları yıkılırken, aile, toplum ve örgütlenmenin ne kadar önemli olduğunu ve ilgilendikleri kişilerle işbirlikçi ilişkileri yeniden kurmaya çalışırlar. Hastalık ya da başarısızlıktan yavaşlamaya zorlandığında zaman zaman kendilerini kanıtlamaya çalışmaktan vazgeçebilir ve bunun yerine iç barış duygusuyla bağlantı kurabilirler. Aile ve toplumu etkilemeye çalışmak yerine, onlarla bağlantı kurarlar. Dış sunum ile duygusal benlik arasındaki sınırların açılması, içsel benliğiyle daha içten bağlantılı olmalarına yardımcı olur.<sup>115</sup>

#### **2.3.4. Tip Dört (Özgün):**

Genel olarak Tip Dörtler; sezgisel, duyarlı, sessiz, içsel, tutkulu, romantik, zarif, esprili, yaratıcı, kendilerine karşı dürüst, duygusal olarak güçlü, insani, öz-bilinçli, sağduyulu ve kendini yenileyicidir. Kendimiz olma arzumuzu, kim olduğumuzun bilincinde olmayı ve kendi kalplerimizin derinliklerini bilmeyi örneklemektedirler. Kendilerini üzgün hissettiklerinde, endişeli olduklarında, başka bir kişiye ya da başka, daha ince duyguların birleşiminden hoşlandıklarını fark ederler. Farklı değişen duygularına dikkat ederler ve duygularının kendileri, başkaları ve dünyaları hakkında ne söylediklerini ayırt etmeye çalışırlar.<sup>116</sup>Tip Dörtler, tanıma ve maddi başarıya ulaşmış, kayıp sevgiye, elverişsiz aşka, gelecekteki bir sevgiye ve sadece sevginin getirebileceği bir mutluluğun resmine odaklanmış olan trajik romantik edebi prototipine yansıtırlar. Bu dünya görüşünü anlamak için, kararların gerçek durumların algılanmasına bağlı olarak değişen ruh halinin kimyasına dayandığı bir zihin durumunu yansıtırlar.<sup>117</sup> Tip Dört, duygusal spektrumun uç noktalarda, bir ucunda depresyon ve diğerinde hiper aktivite ile yaşama eğilimindedir. Bazen ikisi arasında sallanabilir. Dörtler, hayatın yükseklerini ve düşüklerini deneyimleme

---

<sup>114</sup> Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.112-113

<sup>115</sup> Lyleson, 2015, ss.339-351

<sup>116</sup> Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.116-118

<sup>117</sup> Palmer,2011, s.175

yoğunluğunun, başkalarının yaşadığı sıradan mutluluğu aştığına inanırlar. Tip Dört, hem kendi iç dünyalarıyla hem de diğer insanlarla derin bağlantıları arzu eder ve kişisel deneyimlerini ve duygularını doğru bir şekilde ifade ettikleri zaman en çok canlı olduklarını zamanlardır.<sup>118</sup>Tip Dörtler dramatik, duygusal, romantik ve diğer türlerden daha fazla acı çekiyor gibi görünürler. Çoğunlukla gerçek içerikli olma konusunda içsel bir ümitsizlikten kaynaklanır. Bazı Dörtler, melankoli açıktır, çok iyimser ve coşkulu görünür. Kendini yüzdürme ve iyimser olarak gösterme çabalarının ardında umutsuzluğa bel bağlamaktadırlar. Dörtler eşsiz, özgün, estetik ve yaratıcı olarak görülmek ister; Onlar, genellikle daha derin ve başkalarınınkinden daha hassas olduğunu düşündükleri, hassas tat ve hassasiyetlerine değer verirler. Çoğunlukla üstün ve ürkütücü görünmekle birlikte, içtenlikle sosyal olarak güvensiz hissedilirler.<sup>119</sup>Melankolileri tatlı bir pişmanlık atmosferi yaratır. Depresyon gibi, bu bir kayıp algısından kaynaklanır ama burada hüznün, kasvetli kıyıları boyunca bir solgunluk havasına dönüşür. Dörtler, değişen duygusal sislerde yoğun olarak yaşarlar ve hiçbir şey kalıcı değildir. Çünkü kişinin ruh hali yarın değişebilir. Kendilerini yalnız hissetme, terk etme, ötekileştirme ve başkaları tarafından gerçekten ulaşılabilir olma eğilimindedirlerTip Dört, Enneagram'ın sanatçısının yer aldığı, kelimenin tam anlamıyla, birçok çalışan sanatçının Tip Dört olduğu, ama aynı zamanda, duygulandırıcı duyum halleri için mizaçsal bir tercih anlamına geldiği anlamına gelir.Özlem duyguları ve umutsuzluklar sıradan duygusal iklimlerin yoğunlaşmasına neden olurlar. Bu yoğunluk ve yarattığı özel amaç duygusu, melankolinin değişen ruh hallerini sıradan duyguların menzilinden çok daha çekici hale getirebilir.<sup>120</sup>En kötüsü, depresif, kaçınma ve narsistik kişilik özelliklerini gösterebilirler. Tip Dörtler zorunlu bütünlüklerini somutlaştırdıklarında, genellikle yaratıcı ya da sembolik bir ifade biçimi bulduğu insan koşullarına benzersiz anlayışlar getirirler. Büyük resmin yanı sıra ince detayların da farkına varabilirler. Başkalarının çöp olarak gördüklerini sanata dönüştürmenin bir yolunu bulabilirler.<sup>121</sup>Tip Dört ayrılabilir, geri çekilebilir veya enerjik, aktif veya her ikisi olabilir. Duygusal olarak sezgisel, empatik ve

---

<sup>118</sup>Bogda, 2007, ss.11-12

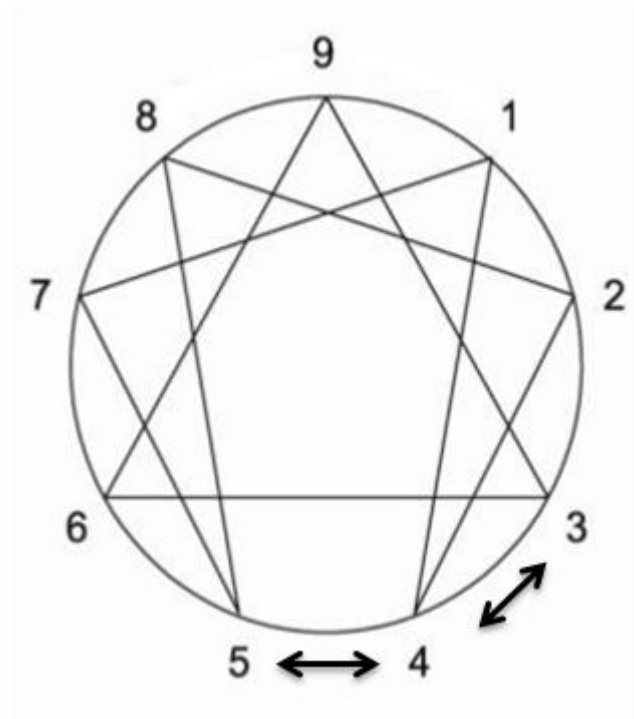
<sup>119</sup>Maitri, 2000, ss.212-228

<sup>120</sup>Palmer,2011, ss. 175-180

<sup>121</sup>Lyleson, 2015, ss.351-355

yoğundurlar. Spesifik davranış kalıpları alt türlere göre değişmekle birlikte, Tip Dörtler genellikle çatışmadan korkmaz, bir şeye tutkuyla bağlı hissettiklerinde yorulmadan çalışır ve nelerin eksik olduğunu görebilir ve başarıyı elde edebilirler.<sup>122</sup>

#### 2.3.4.1. Kanatlar: Tip Üç ve Tip Beş:



Şekil 9. Tip 4'ün Kanatları

Üç kanatlı Tip Dört, içsel gerçekliği, dış dünyaya yararlı olma ihtiyacıyla dengelenir. Bu onların yaratıcı fantezilerini pratik bir şekilde uygulamalarına ve kendilerini başkalarına anlamlı bir şekilde ifade etmelerine olanak tanır.<sup>123</sup>Dış görünüm ve etkiye önem çevrenin bakış açısı önem arz eder. Hırslı ve dışa dönük bir yapı içindedirler. Üç kanadın olumlu yönlerini kontrol ederlerse duygusal iniş ve çıkış yaşamayarak, hedeflerine ulaşmada başarı gösterirler.<sup>124</sup>Beş kanatlı Tip Dört, sezgisi ve öznel izlenimlerini, mantığı ve nesnel gözlemiyle dengeler. Onları objektif

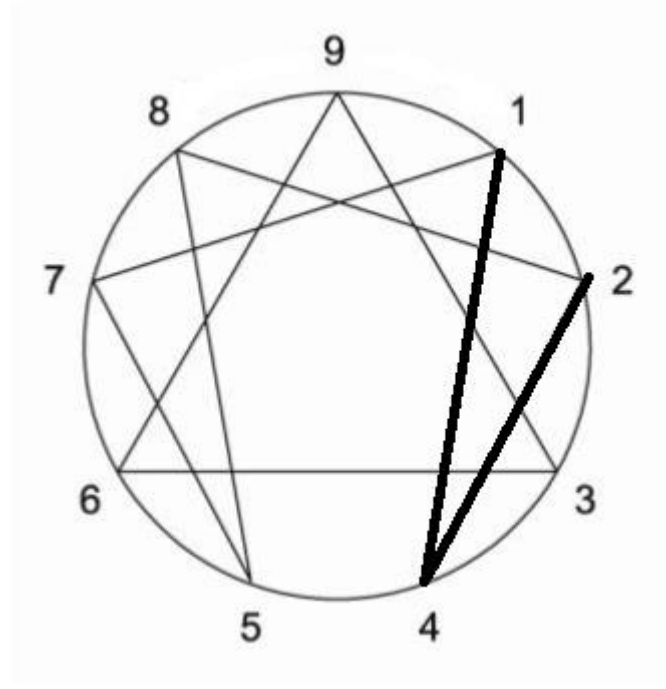
<sup>122</sup>Beatrice Chestnut. PhD, *The Complete Enneagram*, She Writes Press 1563 Solano Ave 546 Berkeley, CA 94707- 2013, s. 20

<sup>123</sup>Grahart, 2018, s.22

<sup>124</sup>Acarkan, 2017, s.105

bir biçimde incelemek ve daha az kişisel olarak ele almak onları etkileyecektir. Bu, daha fazla duygusal kontrolün yanı sıra, bağlanma ve ayrılma dengesini de beraberinde getirir. Düşünce duyguyla bağlantı kurduğunda, Tip Dört daha az dürtüsel ve daha sıkı bir hale gelebilir.<sup>125</sup>

#### 2.3.4.2. Tip Dört Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 10. Tip 4 Stres ve Rahatlama Yönü

##### 2.3.4.2.1. İki ile bağlantısı

Tip Dörtstres yaşadığında, insanlardan uzaklaşarak ve kendi sevgisini ve ilgisini çekerek, incinmiş hislerini savunmaya çalışırlar. Bununla birlikte, duygusal fırtınaları ve geri çekilmeleri, onları en çok destekleyici olan kişilerden uzaklaştırmaktadır. Bağlantılarını yeniden kurmak ve ilişkilerini sağlam bir zeminde olduğuna dair güvence vermek için kendi yollarından ayrılırlar. Fakat strese tepki verdikleri için, Tip Dörtler, iyilik yaparak ya da daha karanlık bir şekilde, manipülasyon ve bağımlılık yaratarak, tüm bunları sağlıklı Tip İkiler şeklinde başkalarına kazanmaya çalışarak telafi etmeye çalışırlar. Tip Dörtler sabırsız ve eleştirel hale gelebilir, insanların hatalarını nasıl yaptıklarını sürekli belirterek,

<sup>125</sup>Grahart, 2018, s.22

onların sıkı standartlarını yerine getirmelerini talep edebilir.<sup>126</sup> Parçalanma dönemlerinde ve kargaşaya yaklaşırken, uyarlanabilir davranış, merhamet, uyum, ilişki ve davranış oluşur. Sağlıksız Tip İki gibi, başkalarının beklentilerine uyarlanabilecek ve çok umursamayan, aşırı derecede yardım ederek kendilerini başkalarına kanıtlamaya çalışabilirler. Görüntülerini, potansiyel bir sevgilinin ya da önemli bir başka birinin beklentilerini karşılayacak şekilde uyarlamaya ya da takdir edildiklerini düşünmek için harekete geçmeye çalışabilirler. Birisinin desteğini alabilmek için, varlığını zenginleştirmek konusundaki çalışırlar. Ayrıca yaralı benliğiyle daha yakından ilişki kurmaya başlarlar. Yaralı ya da yetersiz hissetme alışkanlıklarına sıkışmak yerine, yaralı insanlara nasıl yardım edebileceklerini araştırırlar ve bakış açıları onları anlama, kabul etme ve özgürlük arayışlarında kendi koşullarını daha kapsamlı bir şekilde araştırmaya yönlendirir.<sup>127</sup>

#### **2.3.4.2.2. Bir ile bağlantısı**

Tip Dörtler,yalnız kalmaeğilimlerini ve pek çok acı ve hayal kırıklığı hakkında hayallerini daha fazla fark ettikleri için, bu varlıkların kendilerine olan maliyetinin de farkına varmışlardır. Kendilerini rahatlatıp kabullendikçe, sürekli duygusal çalkantılarından ve duygusal krizleri sürdürme gereksiniminden kaçınırlar. Yavaş yavaş sağlıklı Birler gibi daha objektif ve pratik hale gelirler. Aynı zamanda gerçek dünyada daha gerçekçi yaklaşırırlar.<sup>128</sup>Entegrasyon ve istikrar dönemlerinde, Tip Bir bireyin niteliklerine daha fazla bağlanır: sınırlamalar, bilinç, ayırt etme, ayrılık ve idealler hakkında farkındalık oluşur.Zorlandıklarında çok yargılayıcı olurlar, sadece onların değil neyin yanlış olduğunu görürler. Bununla birlikte, ideallerin, onlara ulaşmak için değil, onlara ilham verecek bir şey olduğunu hatırladıklarında, duygusallıklarını harekete geçirmekten ziyade prensipli seçimler yapmaya başlarlar. Drama yokluğu, yeni anlayışların ortaya çıkabileceği etkileşim kalıplarının ortaya çıkmasına neden olur.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Riso, Hudson ,” Discovering Your Personality Type”,, 2003,ss.121-122

<sup>127</sup>Lyleson, 2015, ss.352

<sup>128</sup> Riso, Hudson ,” Discovering Your Personality Type”,, 2003,ss.121-122

<sup>129</sup>Lyleson, 2015, s.353

### 2.3.5. Tip Beş (Gözlemci):

Genel olarak, Tip Beş; gözlemci, meraklı, anlayışlı, uzman, çalışkan, karmaşık, derin, algısal, kaprisli, anlamsız ve bağımsızdır. Birçok Tip Beş için aklın iç dünyasının ve hayal gücünün dış dünyadan daha gerçek ve canlı olduğunu söylemek çok da uzak değildir. Tip Beşler son derece yenilikçi ve yaratıcıdır. Kavramlar ile oynamak ve kabul edilen şeyleri tersine çevirmek konusunda ustadırlar. Beşler insanlara karşı garip görünebilir, bazı tip Beşler ise tuhaflıklarını yüzeyin altında tutarlar. Sıkıntı onlar için düşünülemez, çünkü keşfetmek, anlamak ve hayal etmek için pek çok büyüleyici düşünceleri vardır.<sup>130</sup> Olağanüstü algılama ve öngörü yeteneklerine sahiptirler. Zihinsel uyarılara tepkili, meraklı ve araştırma zekâsına sahip, harekete geçmeden önce olayları kavramsallaştırıp, zihinlerinde çalışır hale getirirler. Yetenekli ve yetkin olmak, bilgi ve beceri sahibi olmak, gerçeği keşfetmek, başkaları tarafından rahatsız edilmemek, ihtiyaçlarını azaltmak için yetenekli ve yetkin olmak isterler.<sup>131</sup> Bir örgütün liderlik görevini üstlendiklerinde, tüm sistemleri bir araya getirip ve insanların ortak bir görev için çalışabilmesi için araştırma, müzakere ve planlama yoluyla etkili bir organizasyon geliştirebilirler.<sup>132</sup> Kendi kendine yeterliliğe ve kendi özerkliğine değer vererek, başkalarının beklentilerini ve taleplerini yerine getirme zorunluluğunu hissetmek istemezler. Bu nedenle, kendileri ve kaynakları ile kalıcı ve cimri olma eğilimindedirler, dolayısıyla bu türün adı Cimri-Ego (Ego-Stinginess). İçsel bir kıtlık ve boşluk duygusuyla hareket ettikleri için, onlardan alınacağı korkusuyla saklarlar.<sup>133</sup> Tip Beş, evrensel etkileşim ilkelerini, özellikle insan davranışlarını açıklayan modellere ve sistemlere güçlü bir şekilde çekilmektedir. Matematik ya da psikanaliz ya da Enneagram gibi bir sisteme hakim olarak, etkileşimin gerçekleştiğini zihinsel kavramlara dönüştürüp, kendilerini sistem içinde duygusal olarak kopuk bir şekilde tutabilirler. Onların ilgileri nadiren servet ya da maddi şeylerdir.<sup>134</sup> Kendi esas bütünlüklerini somutlaştırdıklarında, ne kadar çok şey öğrendiklerini fark ederler. Bu onların ilgi alanlarına daha fazla araştırma

---

<sup>130</sup> Riso, Hudson, "Discovering Your Personality Type", 2003, ss.126-127

<sup>131</sup> Riso, Hudson, "Personality Type", 1996, ss.156-157

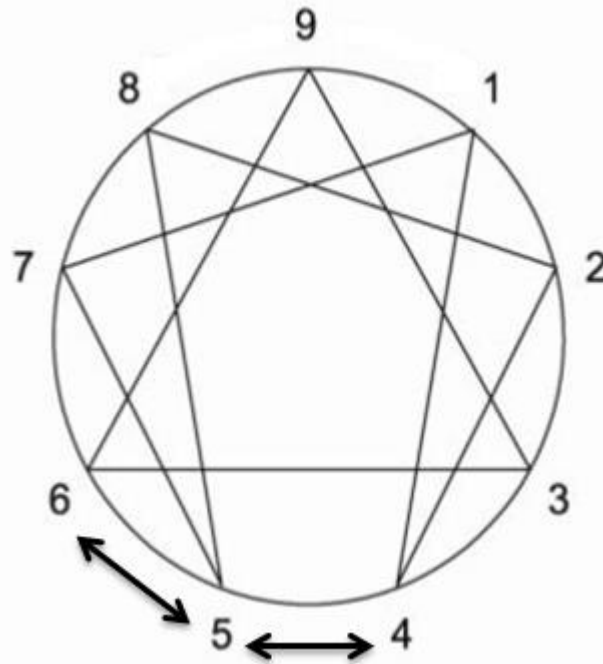
<sup>132</sup> Bogda, 2007, s.14

<sup>133</sup> Maitri, 2000, s.220

<sup>134</sup> Palmer, 2011, s.206

yaparken, inançlarını ve teorilerini hafifçe tutmalarını sağlar. Bir sorunun tüm yönlerini anlayabilmekle, gerçek nesnelliği gösterebilirler.<sup>135</sup> Aslında, oldukça bağımsızlar. Onay için başkalarına bakmazlar, ekonomik olarak kendi kendine yeterli olmayı tercih ederler, istedikleri gibi gelip gidebildiklerinde ısrar ederler ve bağımlılık ilişkilerinin duygusal drenajlarından arınmış kalmak isterler. Tip Beşler, tanıma arayışında olmadıkları için, evlerinde tamamen bağımsız bir hayat inşa edilebilir; burada Gözlemciler kendi projelerinin ve düşünsel kavramlarla mutlu bir şekilde yaşayabilirler.<sup>136</sup>

#### 2.3.5.1.Kanatlar: Tip Dört ve Tip Altı:



Şekil 11. Tip 5'in Kanatları

Dört Kanatlı Tip Beş: Tip Beş'in ve Tip Dört'ün özellikleri, birçok yönden birbirini güçlendirir. Hem Tip Beş hem de Tip Dört'ü çekilme biçimleridir: egolarını savunmak ve benlik duygusunu güçlendirmek için hayal güçlerinin iç dünyasına yönelirler. Dört kanatlı Tip Beşler muhtemelen yazar, yönetmen, tasarımcı,

<sup>135</sup>Lyleson, 2015, s.353

<sup>136</sup>Palmer, 2011, s.212



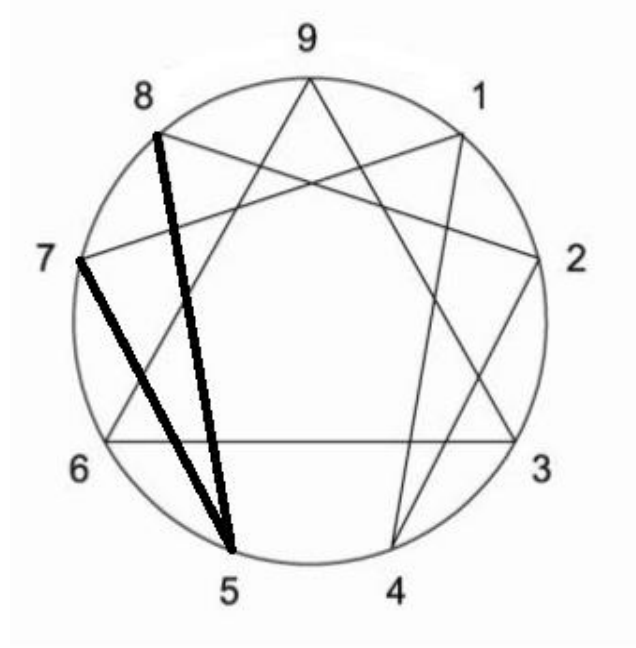
müzişyenl, besteci, koreograf vb. olabilirler. Bu alt tip, Tip Beş'inn birçok tanımında göz ardı edilmiştir çünkü onlar, akademik, bilimsel Beş'in klişesine uymazlar. Bu alt tip, düşüncesinde daha sentetiktir, bir şeyleri bir araya getirerek ve yeni şeylere bakmanın yollarını aramaktadır. Ayrıca, dört kanatlı Tip Beşler, hayal güçlerini diğer alt tipin alanı olan zihnin analitik, sistematik kısımlarından daha fazla kullanma eğilimindedir. Eğer bilimde yer alırlarsa, sezgisel ve kapsamlı bir vizyona göre deney ve veri toplamaya daha az önem veren alanlara dört kanatlı Tip Beş çekilir. Bu alt tip, özellikle matematiksel formüldeki güzelliğın ve bunun için de dikkatinin farkındadır. Bu alt tip için güzellik, hakikatin işaretlerinden biridir, çünkü güzelliğın temsil ettiğı düzen, bir fikrin nesnel hafifliğının doğrulanmasıdır. Dört kanatlı sağlıklı Tip Beşler'in en güçlü yanlarından biri, sezgilerinin tam olarak içinde yer almasıdır, çünkü sezgi, bilinçli düşüncelerinin henüz cesaret vermediğı alanları keşfetmelerine yardımcı olur. Dört kanatlı yetenekli Tip Beşler'lerde, seçtikleri çalışma alanlarında yeniliklere yol açabilirler.<sup>137</sup>Tip Dört, düşüncelerin duygulara bağlanmasına ve enerji ve ifade yaratmasına yardımcı olur. Tip Dört yaşama gerçek katılımı sağlar, yakın ilişkilere daha derinlemesine bağlanmasına yardımcı olur. Beynin sağ ve sol yarıkürelerini bağlamaya, sezgileri ve analitik kabiliyeti dengelemeye yardımcı olur.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*, 1996, ss.157-158

<sup>138</sup> Lyleson, 2015, s.411

### 2.3.5.2. Tip Beş Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 12. Tip 5'in Stres ve Rahatlama Yönü

#### 2.3.5.2.1. Sekiz'e Bağlantı

Entegrasyon ve istikrar dönemlerinde, Tip Beşler, Tip Sekizin nitelikleriyle daha fazla bağlantı kurarlar: kendi kendini yeniden örgütleme, irade, uygulama, ustadırlar. Tip Beş, genellikle düzenledikleri ve kontrol ettikleri ortamlarda araştırma yapabilmelerini sağlayan, bir uzmanlık alanı içinde yüksek düzeyde bir ustalık gösterebilirler. Bu, dünyayı ve kendilerini nasıl algıladıklarına dair inançları güçlenir. Tip Beşler, anlayışlarını uygulamak ve ilgi alanlarına hakimiyet kurmaya başlamak için dürtüler hissetmeye başlarlar. Tip Sekiz ile bağlantı, kendilerinin daha güçlü bir algıya sahip olmalarına yardımcı olur; bu da onları geri döndüren ve korkularıyla yüzleşmek için cesareti bulan fikirleri sorgulamalarını sağlar.<sup>139</sup>Fikirlerini bir çizgiye koymak için gereken cesareti elde ederler.<sup>140</sup>

#### 2.3.5.2.2. Tip Yedi ile Bağlantı:

Başkalarıyla ve dünyadaki faaliyetlerinden, başarıya ulaşamayacağından korktukları geri çekilme eğilimindedir. Böylece odak ve endişelerinde giderek daha

<sup>139</sup>Lyleson, 2015, ss.255-260

<sup>140</sup>Riso, Hudson, *Personality Type*,1996, ss.186-187

da darlaşırlar. Tip Yedi'ye doğru hareket, Tip Beş'te dünyadaki bu küçülmeye karşı bilinçsiz bir tepki olarak görülebilir. Yaşam alanına girmek için kendilerine güven duymuyorlar ve bilgi ve becerilerini geliştirmenin onlara hayatta kalmaları için ihtiyaç duydukları korumayı sağlayacağına inanıyorlar. Bununla birlikte, Tip Yedi'de bir çeşitlilik ve zihnin huzursuzluğunun bir arzusu söz konusudur. Stres altında, doğrudan kendi merkezi projelerine ya da motivasyonlarına ilişkin olmayan çok çeşitli deneyimlere katılmaya başlayabilir. Video oyunları, filmler ve bilim kurgu ve korku romanlarıyla dikkatleri dağıtırlar. Akıllarının özgür olmalarına izin vermeyi severler ve etraflarındaki insanları şaşırttan sersemlik ve sıradışı mizahın tadını çıkarırlar. Kaygıları arttıkça, dikkati dağıtma ve uyarma isteği de artmaktadır.<sup>141</sup> Artan kaygı, bir ilgi alanından diğerine atlamasına neden olur. Bir kerede on kitabı okuyabilirler ya da sadece belli bir nedenden ötürü rasgele kaynaklardan rastgele fikirler toplayabilirler, ancak büyük bir keşif yapma eşiğinde olduklarında rasyonelleştirebilirler. Yaşamlarının dar sınırlarından kaçmanın yollarını manik bir planlamayla meşgul ederler. Dikkatsizce, gün içinde fazla yemediklerini ya da uyuyamadıklarını bile fark etmeyebilirler. Uyku yoksunluğu, onları zihinleri uyanırken, hayal etmeye başlar ve psikotik fenomenlere daha yatkın hale getirir. Sonuç olarak, bastırılmış dürtüler Tip Beşler'in anonim cinsel ilişki veya yasadışı uyuşturucu kullanımı gibi şeylere gizlice girmesiyle birlikte patlak verir.<sup>142</sup>

#### 2.3.6. Tip 6 (Sorgulayan)

Başkalarıyla ilişki kurabilir ve onlarla özdeşleşebilir; kararlı, ciddi ve sevecendir. Güvendiği kişilerle bağlantı kurar, ilişki ve ittifak oluşturur. Topluluk içinde ,yapıcı, sorumlu, güvenilirdir. İyi öngörü ve güçlü organizasyonel yeteneklere sahip ve doğal sorun gidericidirler. Çalışkan ve sebat eder, başkaları için fedakârlık yapar, dünyalarında istikrar ve güvenlik yaratırlar, işbirlikçi bir ruh getirirler.<sup>143</sup> Tip Altılar, gerekli bütünlüklerini somutlaştırdıklarında, korkularını hissetmeye istekli cesur insanlardır ve layık bir sebep için gerekli olanı yaparlar. Örgütleri, çekicilik ve oyunculukla bir arada tutan sorumlu takım oyuncularındır. Öngörülebilir zorlukları

---

<sup>141</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*, 1996, ss.181-182

<sup>142</sup> Lyleson, 2015, ss.260-265

<sup>143</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*, 1996, s.187

gidermek için yeni fikirler bulabilirler. Sadık ve dostça kalarak saygılı ve çoğu kez mizahi bir şekilde meslektaşlarına, ortaklarına ve yetkililere meydan okuyabilirler.<sup>144</sup>Tip Altılar, güvence ve aidiyet ihtiyaç duydukları için kişilik tarzına güvendikleri kişilerin motivasyonuna ihtiyaç duymaktadırlar. Sonuç olarak, her zaman yetenekli ve hazırlıklı olmaya çalışan Tip Altı için sadakat ve güven şarttır. En iyi ihtimalle, Altı cesurdur ve içsel bir algıya bağlıdır, kendilerine ve çevrelerindeki dünyaya adanmışlık ve güven armağanını sunarlar.<sup>145</sup>Baskı ve stres durumunda, bu Enneagram tipi korku ile karakterizedir. Korku, herhangi bir Enneagram tipinde mevcut olsa da, Tip Altı'da merkezi bir faktördür. Şüpheli, kesinlik ve güvensizlik nedeni ile onların psikik enerjilerinin çoğu, kaygılarıyla başa çıkmalarına yöneltir<sup>146</sup>. Onlar, enneagramın paranoyaklarıdır, bilinçli olsun ya da olmasın, başkalarının onları kandırmak, zayıflatmak ya da onları tehdit etmek konusunda paranoya altındadırlar. Bazı Tip Altılar yaşamlarının belirli alanlarında fobik olabilirken,kargaşa yaratan bir üslup stili baskındır ve kendi tarzlarında belirgindir. Fobik TipAltılar' da korkuları ve güvensizlikleri açıktır.<sup>147</sup>En kötülerinde, paranoyak, bağımlı, dissosiyatif kişilik bozukluklarını göstermektedir.<sup>148</sup>Akut aşağılık hisleri ile bağımlı bağımlı ve kendi kendini küçümserler. Kendilerini çaresiz ve beceriksiz görerek, tüm sorunları çözmek için daha güçlü bir otorite veya inanç arayışına girerler. İtaatkar ve mazoşistler.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup>Lyleson, 2015, s.117

<sup>145</sup>Grahart, 2018, s.31

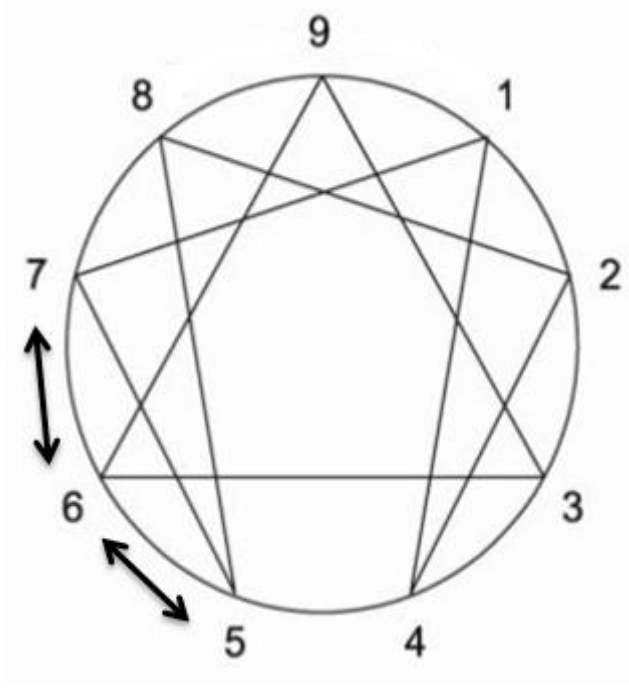
<sup>146</sup>Maitri, 2000. s.220

<sup>147</sup> Riso, Hudson, Personality Type,1996, s.188

<sup>148</sup>Lyleson, 2015, s.366

<sup>149</sup> Riso, Hudson, Personality Type,1996, s.188

### 2.3.6.1.Kanatlar: Tip Beş ve Tip Yedi:



Şekil 13. Tip 6'nın Kanatları

Beş Kanatlı Tip Altı: Doğrulama'yı aramaktan ziyade içsel gözlemciye ve otoriteye güvenir ve kendi yargılamalarına dayanarak daha sağlıklı kararlar verir. Neler olup bittiğini analiz etme yeteneğini vererek, Tip Altıların korkularını ortaya koymaya yardımcı olarak daha makul kararlar verebilmelerine, birden çok perspektife ve bakış açısına olanak sağlayabilir.<sup>150</sup>Tip Beş'in algısı ve merakı ile kişisel etkileşimi, Beş kanadının genel kişiliğine ne kadar bağlı olduğuna bağlı olarak güçlü bir entelektüel çizgiye sahip olabilirler. Beş kanatlı sağlıklı Tip Altılar genellikle teknik uzmanlık geliştirir ve pratik problem çözücüleri olarak değerlendirir; onlar iyi iletişimciler, eğitimciler ve uzmanlardır. Onlar tıp, hukuk ve mühendislik gibi mesleklere yönelirler. Beş kanatlı Tip Altılar dezavantajlı olarak gördükleri gruplar veya bireyler için sözcü veya lider olabilirler. Beş kanadı olan Tip Altılar, diğer alt tiplere göre daha büyük konsantrasyon ve odaklanma gücüne sahiptir, ancak bazen endişeleriyle ilgili olarak çok dar olarak algılanabilirler. Genellikle çevreye,

<sup>150</sup>Grahart, 2018 , s.33

özellikle de insanlara gözlemci gibi davranırlar ve öngörüye ve başkalarının nasıl tepki vereceğine dair bir tahminde bulunurlar. Onların algıları, Tip Yedi kanatlı olanlardan daha orijinaldir, fakat Tip Altı temel tip olduğu için, entellektüel olarak değil, son derece yetkin, bilgili bireyler olarak karşımıza çıkarlar.<sup>151</sup>

Yedi kanadın etkisi, Tip Altıların daha iyimser ve en kötüsünü hayal etme konusunda daha az eğilimli olmalarını sağlar. Tip Altıları, çevresindeki bireylerin iyiliği konusunda daha güvende olmaya, daha fazla dışa dönük, hareketli ve korkularına yenmeye davet eder. Tip Yedinin çoklu bakış açılarını görme yeteneği ile Tip Altının daha yenilikçi olmasını destekler.<sup>152</sup> Tip Altı, güvenlik adına kişisel uğraşların taahhüdü, sorumluluğu ve fedakarlığına odaklanırken, Tip Yedi deneyim, kişisel ihtiyaçların karşılanması ve seçeneklerin açık tutulmasına odaklanır. Tip Yedi kanatlı olan altılar, beş kanatlı Tip Altı'dan daha çok sevilme ve kabullenmek için daha hevesli ve aynı zamanda konuşma konusunda daha tereddütlüdür. Tip Yedi kanat sosyalliği, oyunculuğu ve coşkuyu artırır, ancak Tip Altı bileşeni bu konuda huzursuz olabilir, bu yüzden Yedi kanatlı Tip Altılar sık sık başkalarının tepkilerini kabul edip etmediklerini görmek için tepkileri izlerler. Çalışkan ve sadıktırlar, ancak stres durumunda erteleme ve başlangıç projelerinde sorun yaşamaya başlarlar. Güvence için başkalarına daha fazla bağımlı olma eğilimine girerek , önemli bir karara varmadan önce bir dizi kaynaktan tavsiye alırlar. Çelişen tavsiye alırlarsa, Beş Kanatlı Tip Altılar'dan daha kararsız olma eğilimindedirler. Anksiyete, gerginlik ya da baskıyı iyi idare etmezler ve çoğu zaman dürtüsel, huysuz ve kıbarca davranarak tepki verirler. Onların mizah anlayışı, diğerlerini saptırmak için kullanılır ve onların hoş olmayan durumlardan kurtulmaları için pasif saldırganlıklarını kullanırlar.<sup>153</sup>

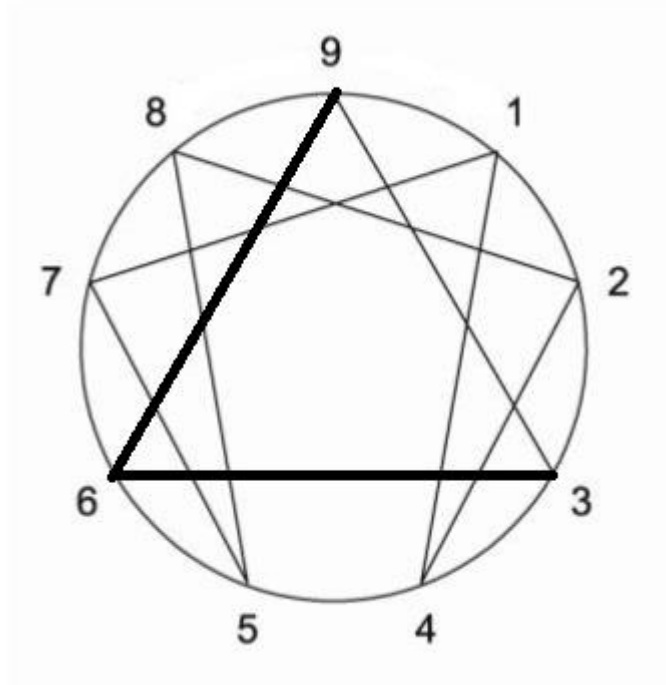
---

<sup>151</sup>Riso, Hudson , *Personality Type*,1996, ss.222-224

<sup>152</sup>Grahart," 2018 , s.33

<sup>153</sup> Riso, Hudson , *Personality Type*,1996, ss.222-224

### 2.3.6.2. Tip Altı Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 14. Tip 6 Stres ve Rahatlama Yönü

#### 2.3.6.2.1. Tip Üç İle Bağlantısı

Parçalanma dönemlerinde ve kargaşaya yaklaşırken Tip Altı, Tip Üç'ün niteliklerine daha fazla bağlanır ve kabiliyetlerinin, gücünün, yeteneklerinin sınırlarını araştırır. Hayat gittikçe istikrarsız hale geldikçe, Tip Üçler güvenlik duygusunu yeniden kazanmak için yeteneklerinin sınırlarını zorlarlar. Bu kısır döngü daha fazla dağılmalarına yol açar.<sup>154</sup>Gözle görülür biçimde gergindirler, kendiliklerinden şüphe duymalarına ve bir sorunun üstesinden gelmek için uğraşırlar. Stres normal seviyenin ötesine geçtiğinde, harekete geçerler ve daha fazla çalışarak kaygılarıyla uğraşmaya çalışırlar. Örneğin, işyerinde baskı altında hissederlerse, Tip Altılar haftasonlarını çılgınca bir şekilde işleri yaparak geçirebilir ya da yetersizlik duygularını boşa çıkarmak veya önlemek için bir yol olarak yeniden

<sup>154</sup>Lyleson, 2015, s.367

düzenleyebilirler. Ayrıca başkalarının ne kadar bunaldıklarını bilmelerine izin vermekten de korkarlar, bu yüzden Tip Üç gibi bir yetkinlik ve verimlilik sahibi olabilirler<sup>155</sup>.Üç'ün olumlu ya da daha yüksek özelliklerine bağlanıp, varlığın özgün bir yoluna adım atabilir, farklı bir bakış açısı kazandırabilir ve streslerinden ve içsel çatışmasından bir miktar salıverebilir.<sup>156</sup>

#### **2.3.6.2.2. Tip Dokuz İle Bağlantısı**

Tip Altılar kendilerini güvende hissettiği durumlarda, stresle başa çıkmak ve Tip Dokuzlar gibi çevrelerine karşı kayıtsız kalmamaya başlarlar. Tip Altılar kendilerine daha fazla güvenmeyi öğrendikçe, aynı zamanda hayata ve başka insanlara daha açık hale gelirler. Yaşamın iniş ve çıkışlarıyla daha da derin bir kabul görürler ve artık korkuyla dolu olmazlar. Tip Altılar, diğerlerinin kapsayıcı, destekleyici ve daha fazla barış içine girerler. Tip Altılar, akıllarının doğal, bozulmamış berrak durumlarında ve iç sessizlikte dinlenmelerine izin verebilir ve her şeyi tahmin etmeyi ve kendi içlerini bırakmayı başarabilirler.<sup>157</sup>Dokuzun yüksek tarafına bilinçli olarak erişen ve bu yönde ulaşan Tip Altı, güçlü gelişimsel bir kişiliği kazanabilir.<sup>158</sup>Göreceli istikrar dönemlerinde, Tip Altılar toplum ve aidiyet duygusu oluşur. Aidiyet duygusuna güvenmek, daha huzurlu ve kabul edilmiş hissetmelerini sağlar. Yaşamlarının bazı yönlerinin yeterince çalıştığını hatırlarlar, bu yüzden eski işlev tarzlarının bir yönünü bırakırlar. Bu istikrar duygusu, onların dışarı açılmalarını ve yaşamla ilgili yeni düşünme biçimlerini deneyimlemelerine ve keşfetmelerine yardımcı olur.<sup>159</sup>

#### **2.3.7. Tip Yedi ( Maceracı)**

Tip Yediler; Hassas zevklere sahip, hayatın sunabileceği her şeyi örneklemek isterler. Macera peşinde koşar, beklentilerini yüksek tutarlar.Tip Yediler, yaşamın sınırsız olduğuna dair bir Şaman inancına sahiptirler. Yapılacak her zaman ilginç

---

<sup>155</sup>Riso, Hudson, *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.140-141

<sup>156</sup>Grahart, 2018, s.34

<sup>157</sup>Riso, Hudson, *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.141-142

<sup>158</sup>Grahart, 2018, s.34

<sup>159</sup>Lyleson 2015, s.368



şeyler vardır. Hayat maceraperest olunmazsa, hayatın anlamı olmayacağını söylerler.<sup>160</sup>Tip Yediler, özgür olma ve umutlu olma, şaşkınlık ve ortaya çıkan herhangi bir fırsatı yakalama becerisine değer verirler.<sup>161</sup>Temel motivasyonları, mutlu ve tatmin olmak, çok çeşitli deneyimlere sahip olmak, seçeneklerini açık tutmak, hayattan zevk almak, eğlenmek ve endişeden kaçınmaktır.<sup>162</sup> Bütünlüklerini temsil ettikleri zaman, bulundukları yerlerin, kendi ilgi alanlarındaki ustalık ve derinliği kazanmalarına izin verirler. Çoklu ilgi alanlarını ve yeteneklerini, öğrenme ve büyümeyi çapraz bir şekilde ve destekleyecek şekilde düzenleme eğilimindedirler. Sık sık yavaşlar böyle şeylerin ve yaşamın içsel iyiliğinin tadını çıkarırlar.<sup>163</sup>Tip Yediler muhtemelen Enneagram'ın en hevesli ve dışa dönük tipidirler. Onlar spontan, iyimser ve hayatı canlandırıcı olarak görülürler. Bu sebeple, sıradan bir hayatı bir kutlamaya dönüştüren insanlardır. Yediler, takvimlerinde her zaman yapacak bir şeyler bulurlar.<sup>164</sup>Tip Yedi, baştan çıkarıcı, sevgi dolu bir karakterdir. Bununla birlikte, baştan çıkarmanın yolu, bir şekilde farklıdır, çünkü sevginin yoludur. Kendine gönül veren, her şeyden önce bir sevgiye ihtiyaç duyar ve sevdiklerine karşı bir talep ya da sınırlama getirmez.<sup>165</sup>Sadık olmak ve tehditlere karşı savunmak Tip Yedi'leri için önemli konulardır. Ama temelde o bir eylem adamıdır. Kendisinin yanı sıra başkalarının da maceraya yönlendirir. Fakat güvenlikle ilgili kavramlar aklında olsada, bulduğu ilk macerada kendini gösterir.<sup>166</sup>

---

<sup>160</sup>Palmer, 2011, s.275

<sup>161</sup>Grahart, 2018, s.36

<sup>162</sup>Riso, Hudson, Personality Type, 1996, s.231

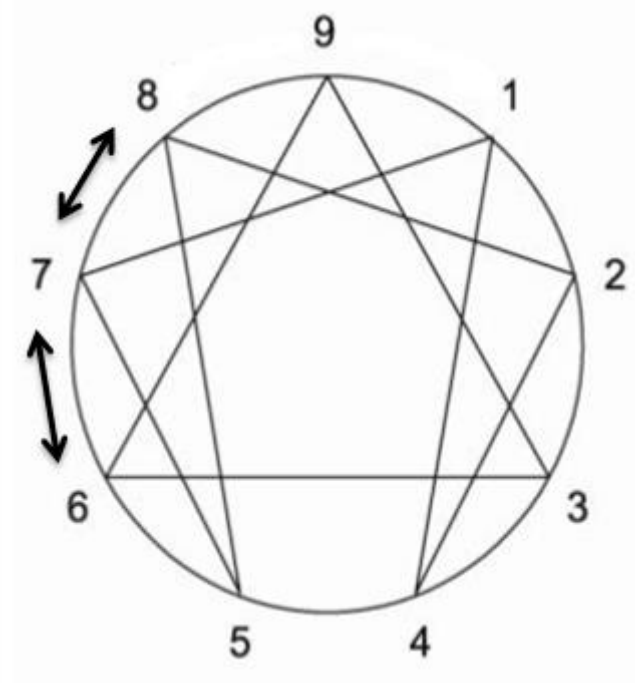
<sup>163</sup>Lyleson, 2015, s.376

<sup>164</sup>Riso, Hudson, *Discovering Your Personality Type*, 2003, s.146

<sup>165</sup>Claudio Naranjo, M.D., "The Enneagram of Society Healing the Soul to Heal the World" *Gateways Books and Tapes All Rights Reserved. Printed in the U.S.A.* 2004, s.77

<sup>166</sup>Wagner, 1980-s.91

### 2.3.7.1. Kanatlar: Tip Beş ve Tip Yedi:



Şekil 15. Tip 7'nin Kanatları

#### Altı Kanatlı Tip Yedi:

Altı kanatlı Tip Yediler, kör iyimserliklerini dengelemek için daha fazla ciddiyet ve engelleme sağlar. Buna sahip olmak, Tip Yedi'nin başkalarıyla birlikte çalışmaya ve bağlantı kurmasına geliştirir. Altı kanatlı, Tip Yedilerin altta yatan korkularını nasıl abarttıklarının görmelerini sağlar. Kanat altı, Tip Yediler'in plan yapma ve hareket etme yeteneklerini kötüleştirir.<sup>167</sup> Altı kanatlı, Tip Yediler daha çok deneyime yönelmiş olan sekiz kanatlı Tip Yedi'den daha fazla ilişki odaklıdır. Tip Altı kanatlı Tip Yediler, son derece üretken bireylerdir. Farkedilir derecede eğlenceli, çocuksu, çekici, aptal ve zor deneyimlere rağmen hayatın iyiliğine dair belli bir masumiyet ve inancı muhafaza etme eğilimindedirler. Pratikler ve ilham verici bir espri anlayışına sahiptirler, ancak sağlıklı bir şekilde Tip Altı'nın disiplini, kooperatif ruhunu ve organizasyon becerilerini büyük ölçüde başarmak için kullanabilirler. Başkaları ile bağlantı kurmak ve onlarla bağ kurmak için

<sup>167</sup>Grahart, 2018, s.39

iyimserliğini ve yüksek ruhlarını kullanırlar. Bu alt tipteki insanlar çok çekici olabilecek yumuşak ve tatlı bir tarafa sahiptirler. Bunlar, zevksiz ve düşkün, kırılgan ve esnek, güvenilir, yetişkin ve çocuksu gibi zıtlıklara sahip bireylerdir.<sup>168</sup>

### **Sekiz Kanatlı Tip Yedi:**

Sekiz kanat, güçlerine erişmek ve daha iddialı olmak için Tip Yedi'yi etkiler. Tip Sekizler'de mevcut olan harekete geçme eylemi, Tip Yediler'in plan yapmadan hareket etmesine yardımcı olur. Kendilerini açıklama ve diğerleriyle etkileşimleri konusunda daha temelli ve dürüst olurlar. Tip Sekiz'in iç dayanıklılığı, Tip Yediler'i incinmekten daha az korkmaya teşvik eder. Tip Sekiz kanat, cesur fikirlerini uygulamada zorladığı için Tip Yedi'yi daha hırslı ve daha agresif hale getirebilir.<sup>169</sup> Hayatın güzel şeylerinden zevk alırlar ve Tip Yedi'nin çılgın zekasını Tip Sekiz'in cesurluğuyla birleştirir ve maddi başarı ile sonuçlanacak şekilde hareket ederler. Kanat sekiz, engellerin üstesinden gelmeyi, kendine güven, irade ve kendini kanıtlama unsurları ekler. Bu alt tür ayrıca liderlik için bir kapasiteye sahiptir. Lider olan bu alt tip insanlar, hızlı zihinleri ve kişisel tarzlarının parlaklığıyla bilinirler. Enerjilerini birçok yönden, çok görevli veya hatta “çok yönlü” olarak uygularlar. Bu alt tipteki insanlar kesinlikle romantizm yönleri yoktur. İlişkileriyle ilgili sertleşmiş realist olma eğilimindedirler. Ayrıca yalnız kalmaktan korkmazlar ve ihtiyaçları, beklentileri ve zayıf yönleri hakkında çok açıktılar. Bu alt tipteki bireyler çatışmalardan kaçmaz, tersine çatışmaların ürettiği heyecandan dolayı çatışmalar içinde yer alırlar. Aynı zamanda, Altı kanatlı Tip Yedi'den daha sert ve istekli olma eğilimindedirler.<sup>170</sup>

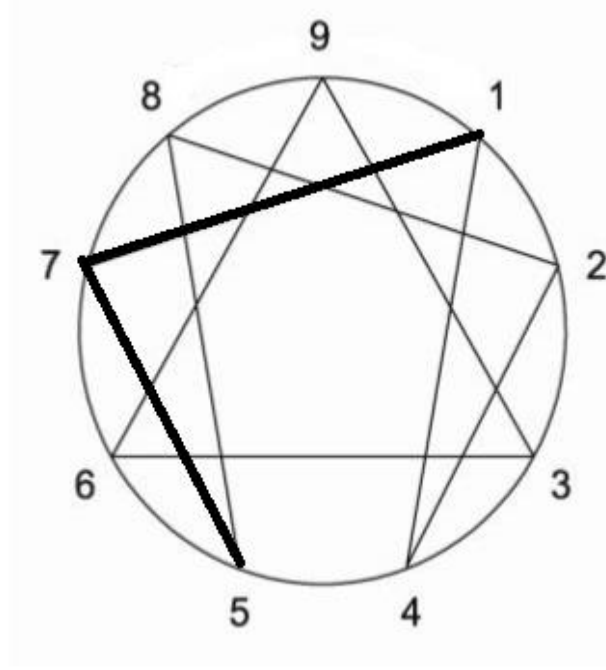
---

<sup>168</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*, 1996, s.259

<sup>169</sup> Grahart, 2018, s.36

<sup>170</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*, 1996, s.258

### 2.3.7.2. Tip Yedi Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 16. Tip 7 Stres ve Rahatlama Yönü

#### 2.3.7.2.1. Tip Beş İle Bağlantısı

Entegrasyon ve istikrar dönemlerinde Tip Yedi, Tip Beş'in nitelikleriyle daha fazla bağlanır. Tip Yediler çoğu zaman başkalarını eğlendirmek ve çevrelerini olumlu ve heyecanlı tutmak onlar için bir görev niteliğindedir. Zamanla, bu yorucu olabilir ve açık olmaktan bıktıklarında, inzivaya ve içgörüsüzlük arayışına girmeyi tercih edebilirler. Artık başkaları için enerji tüketmek istemez ve neredeyse takıntılı bir şekilde odaklanarak işlerle meşgul olabilirler. Böyle zamanlarda, daha yalnızlaşarak, enerjilerini geri kazanmaya çalışırlar. Tip Beş ile bağlantı kurarak, neyin gerekli olduğunu ve neyin olmadığını belirlerler. Fikirleri ve deneyimleri kategorize ederken, hayatlarını yeniden organize etmede uygulanabilecek kalıplar ortaya çıkarırlar.<sup>171</sup>

#### 2.3.7.2.2. Tip Bir İle Bağlantısı

Parçalanma dönemlerinde ve kargaşaya yaklaşırken Tip Yediler, Tip Bir'in nitelikleriyle daha fazla bağlantı kurma, sınırlama, bilinçlenme, ayırt etme, ayrılma

<sup>171</sup> Riso, Hudson, *Discovering Your Personality Type*, 2003, s.151

ve idealler konusunda farkındalıklar yaşarlar.<sup>172</sup>Tip Yediler, kendiliğindenliklerine değer verirler ve böylece daha iyi ya da daha kötüsü için dürtülerini takip etme eğilimindedirler. Sonuç olarak, dikkat çeken bir fikirden diğerine, bir etkinlikten diğerine sıçrayan, dikkat ve enerjilerine dağılmış olabilirler. Bu heyecan verici olsa da genellikle Tip Yediler'i hayal kırıklığına uğrattır çünkü onlar istedikleri kadar başarıya ulaşmadıklarını düşünürler. Böyle zamanlarda, Tip Bir gibi davranmaya başlarlar, daha organize ve kendi kendini kontrol altına almaya çalışırlar. Fakat onlar, kendilerine düzen ve kontrol empoze etmeye çalıştıkları için, tuzağa düşmüş ve kısıtlanmış hissetmeye başlarlar. Bu sadece onları daha sinirli, sabırsız ve huzursuz eder. Örneğin, kendilerini geliştirebilecekleri bir şansa sahip olmadan önce kendi yaratıcı fikirlerini eleştirmeleri örnek olarak verilebilir. Bunun sonucu olarakta hayal kırıklığı hissederek, mutsuz olurlar.<sup>173</sup>

#### **2.3.8. Tip Sekiz (Lider)**

Tip Sekizler, hayatlarını etkileyen insanlar ve olaylar üzerinde doğrudan etki göstermeyi sever. Aynı zamanda başkalarının güç odaklı veya kontrol edici davranışlarına karşı da hassastırlar. Tip Sekizler, iktidarı kullanan ve saygı gösterirken, ters yönlüde olabilirler. Çünkü Tip Sekizler, kendi üzerlerinde aşırı kontrol hissettikleri kişilere içgüdüsel bir olumsuz tepki gösterirler. Tip Sekizler, kaos ve kontrol eksikliğini hissederek, işlerin doğru yönde ilerlediğinden emin olmak için hızlıca devreye girerler.<sup>174</sup>Tip Sekiz'in sert dış görünüşü, olumsuz koşullara erken maruz kalan bağımlı bir çocuğun kalbi gibidir. Birçok Tip Sekiz, çocukluk masumiyetinin kaybindan bu yana gizledikleri hislerini yeniden keşfetmek için kendi içlerine bakmadan yaşamlarını sürdürür.<sup>175</sup>Gerekli bütünlüklerini somutlaştırdıklarında, kendi toplumlarının, organizasyonlarının ve genellikle bir çeşit yüksek amaçların hizmetinde doğal liderlerdir. Kendilerinin ve başkalarının gelişmesi için güvenli ve destekleyici ortamlar yaratmaya yardımcı olurlar. Uzmanlık alanlarının gerçek ustaları haline gelirler ve ustalığı çevrelerindeki dünyaya katkıda

---

<sup>172</sup>Lyleson 2015, s.377

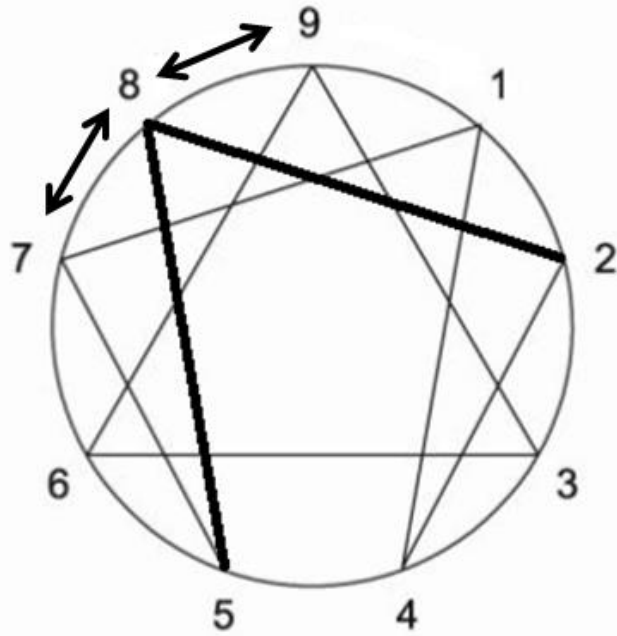
<sup>173</sup>Riso, Hudson, *Discovering Your Personality Type*, 2003,s.152

<sup>174</sup>Bogda, 2007, s.20

<sup>175</sup>Palmer, 2011, s.306

bulunmaları için kullanırlar.<sup>176</sup>Tip Sekizler kendinden emin olma, otorite, kontrol etme ve hiç kimseye benzemeyen insanlar olma eğilimindedir. Bunlar enneagramın kötü çocuklarıdır. Sorumlu olmayı ve emir almaktan ziyade emir vermeyi benimserler. Hayatın onlara yanlış davrandığı temel bir yönelimle, adalet ve intikam konusunda yoğunlaşırlar, bu yüzden Tip'in adı (Ego-Revenge) Ego-İntikam'dır. Onlar, diğerlerine olan etkiden ya da kendileri için olan sonuçlardan bağımsız olarak, doğru ve açık bir şekilde gerçekleri ifade ederler. Başkalarının hislerine karşı kalın tenli ve duyarsız olabilirler, ancak sert imajlarının altında yatan iyimser ve pozitif yüzleri saklıdır.<sup>177</sup>

#### 2.3.8.1. Kanatlar: Tip Yedi ve Tip Dokuz:



Şekil 17. Tip 8'in Kanatları

**Yedi Kanatlı Tip Sekiz:**Özellikleri çok agresif bir alt tip üretmek için birbirlerini güçlendirirler. Yedi kanadın pratik düşünme özelliği,Tip Sekiz'in pratik olanakları vizyonu ile birleştirip, dışa dönük, eylem odaklı ve son derece enerjik bir kişilik kazandırır. İş girişimlerinden, romantik anlaşmalara kadar hemen hemen her zaman

<sup>176</sup>Lyleson, 2015, s.387

<sup>177</sup>Matrı, 2000, s.219

inisiyatif alırlar ve büyük bir güven ve başarı elde ederler. Yedi kanatlı Tip Sekiz , girişimcilik çabalarına katılarak iş ve projeler üretir. Sağlıklı Tip Sekiz'in karizması, sağlıklı Tip Yedi'nin hayattan zevk alma, olağanüstü derecede çıkış yapan bir kişilik üretme, çoğu insanı cezbetme ve umutlarına ve planlarına dahil olma kapasitesine sahiptir. Başkaları için fırsatlar yaratır ve insanlara kendileri için bir şeyler yapmalarını zorlamanın tadını çıkarırlar. Yaşamı yaşamak, deneyimlerini ve yeteneklerini paylaşmak için neşeli bir coşku vardır. Onların iç gücü ve canlılığı, yedi kanatlı Tip Sekizlerin halka açık ve muhtemelen tarihsel bir etkiye sahip olmasına izin verecek kadar olağanüstü olabilirler.<sup>178</sup>Yedi kanatlı Tip Sekiz, görüş ve perspektif hareket etmenin dengeleyerek, Tip Sekiz'e vizyonunu genişletir. Başka insanlarla bağlantı kurmayı ve fikir alışverişinde bulunma yönünü daha etkin olmasını sağlar. Yedi kanadın sunduğu bazı zorluklar, ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin etmek için Tip Sekizlerin tutkusuna çaresizlik katar. Bu kanat etkisi, Tipğ Sekizlerin bağımlılık yapan kişiliklere sahip olmaları için daha fazla potansiyel katar.<sup>179</sup>Bu alt tipin sağlıklı insanları acımasız ve dürtüsellerdir. Ölümcül bir hata olarak kabul edilecek şeyler söyleyebilir ve yapabilirler. Saldırgan ve zalimce, sözlü ve fiziksel olarak başkalarına acımasız olabilir, onları sinirlendirenlere karşı saldırgan tavır içerisine girerler.<sup>180</sup>

**Dokuz Kanatlı Tip Sekiz:** Genellikle Dokuz kanatlı Sekizlere göre daha keskin, gerçekçi ve dışa dönüktürler ve kendi sunumlarında biraz daha tutarlıdır. Evde ve işte aynı olma eğilimindedirler ve yaşamlarındaki tüm insanlara benzer şekilde davranma eğilimindedirler.Dokuz kanatlı Tip Sekizler, kanadın etkisiyle daha sakin ve başkalarına daha açık olabilirler. Birlik duygusu Sekiz'in güçlü özerklik duygusunu dengeler.Dokuz kanadın zorlukları arasında, Sekiz'i içsel benliğiyle daha fazla temas kurabilmeleri ve işlerini ihmal etmeleri riski bulunmaktadır. Dokuz kanat ayrıca, bütünü oluşturmak için ihtiyaç duydukları şeyler üzerinde zaten sınırlı olan iç gözlemi azaltabilir. Bu onların başkalarından çekilmesine ve sonra kendilerini

---

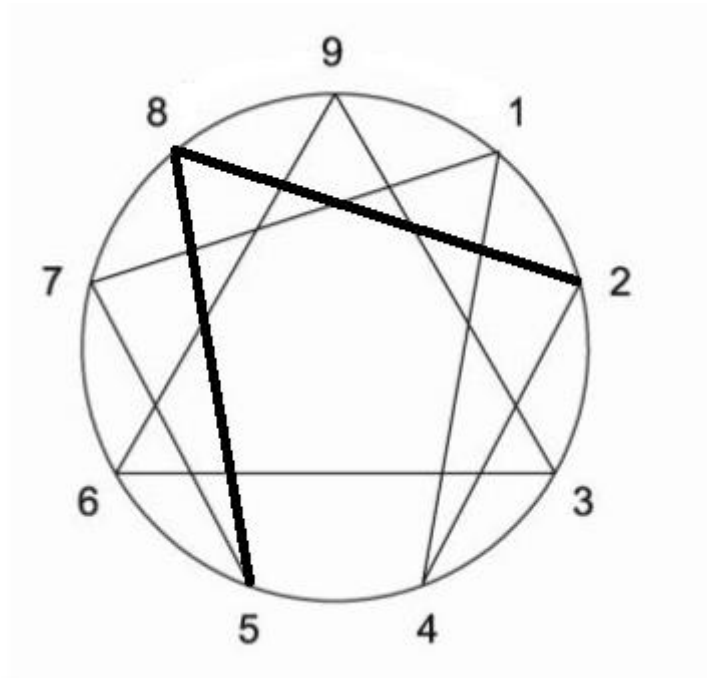
<sup>178</sup>Riso, Hudson , *Personality Type*,1996, ss.298-299

<sup>179</sup>Grahart, 2018 , s.43

<sup>180</sup>Riso, Hudson , *Personality Type*,1996, ss.298-299

yargılamasına yol açabilir.<sup>181</sup> Genel olarak bu daha az açık bir şekilde agresif bir genel kişilik örüntüsü olmasına rağmen, Tip Sekiz temel tip olduğundan, bu alt tipteki insanlar, özellikle olması gerektiğinde oldukça agresif olabilirler. Uyarıldıklarında aniden tutkulu ve sinirli hale gelselerde, başkalarına karşı bu yüzlerini göstermezler.<sup>182</sup>

#### 2.3.8.2. Tip Sekiz Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 18. Tip 8 Stres ve Rahatlama Yönü

##### 2.3.8.2.1. Tip İki İle Bağlantısı :

Entegrasyon ve istikrar dönemlerinde, Tip Sekizler, Tip İki niteliklerine daha fazla bağlanır: uyarlanabilir davranış, merhamet, uyum, ilişki ve davranış. İstikrarı sürdürmeye yardımcı olmak için, Tip Sekizler genellikle önemsedikleri azınlık için bir şey yapmaktan gurur duyarlar. Kendilerini diğerlerinin bağımlı olduğu gibi düşünmeyi severler, herkesin parçalandığı zaman sağlam bir kaya gibidirler. İnsanların onlara bağımlı olması, tip Sekizin onları kontrol etmesini sağlar. Bununla

<sup>181</sup>Grahart, 2018 , s.44

<sup>182</sup>Riso, Hudson , *Personality Type*, 1996, ss.298-299



birlikte, Sekizler kurbanlar ve mağdurlar için büyük bir şefkat gösterebilirken, genellikle onları kurtarmak veya korumak, hayatları üzerinde kontrol sağlamak için ince örtülü bir mazeret olur. Örneğin, çoğu despotik yönetici vatandaşların haklarını almaları gerektiğini ve olası tehditlere karşı daha iyi koruma sağlayabileceklerini söylerler. Bir kontrol duygusunu sürdürmek için Tip Sekiz davranışlarında uyarlayabilirler.<sup>183</sup>Tip Sekizler için büyüme, kendilerini egemen olmak yerine kendilerini başkalarına açma yönünde yatar. Tip Sekizler İkiye taşındığında, diğerlerinin kendilerinden farklı olmadıklarını ve bu nedenle aynı hak ve imtiyazlara layık olduklarını fark ederek, kendilerine karşı değil, başkalarıyla özdeşleşirler. Tip Sekizler bütünleştirmek empati ve merhamete sahiptir. Onlar besleyici, cömert, yardımsever ve başkalarının refahı ve özlemleri için gerçekten endişe duyarlar. Tip Sekizler, artık kişisel çıkarları değil, başkalarının kendi ihtiyaçlarıymış gibi ihtiyaçlarını önemserler. Böylece onların yeni ortaya çıkan aşk kapasitesi, diğer liderlik kapasitelerini taçlandırır. İktidar sevgisine takıntılı olmaktansa sevginin gücünü öğrenirler. Ayrıca harika bir gerçeği keşfederler: başkalarını sevmenin en derin öz ilgisidir. Diğer taraftan, güçlerini başkaları için kullanarak, azalmadıklarını veya tehlikede olmadıklarını keşfederler. Gerçekten yeni bir şey yaratıyorlar, kendilerini dünyadaki en güçlü güçle, kendilerini severek genişletiyorlar. Tip Sekizler güçlü duygusal zırhlarını tanımaya başladıklarında ve onları gereksiz yere ne kadar izole ettiklerini gördüklerinde, doğal olarak daha çok duygusal olarak anlamlı ve cömert hale gelirler.<sup>184</sup>

#### **2.3.8.2.2. Tip Beş İle Bağlantısı :**

Tip Sekiz'in baskı altında olması halinde, Tip Beş'in olumlu ya da daha yüksek özelliklerine bağlanıp, varoluşun benzersiz bir yoluna bağlanabilir, farklı bir bakış açısı kazandırabilir, streslerinden ve iç çatışmalarından bir miktar salıverme bulabilirler.<sup>185</sup> Tip Sekizler strese genellikle zorluklar çekerek yanıt verir. Her ne olursa olsun, kontrolü zorlamak ve vizyonlarını gerçekleştirmek için cesaretli ve iddialılardır. Ancak bu yaklaşım kendilerini acımasızca ve bunalmış hissetmelerine

---

<sup>183</sup>Lyleson, 2015, s.389-390

<sup>184</sup>Riso, Hudson, *Personality Type*,1996, ss.285-286

<sup>185</sup>Grahart, 2018, s.45

yol açabilir. Stres seviyeleri çok yükseldiğinde, Tip Sekizler aniden taktikleri değiştirebilir ve ortalama Tip Beşler gibi geri çekilme ve hatta izolasyon dönemlerine girebilir. Durumlarını değerlendirmek, stratejikleşmek ve kontrolü nasıl geri kazanabileceklerini görmek için ön hatlardan geri çekiliyorlar. Kendi problemleriyle başa çıkmanın yollarını özel olarak keşfettiklerinden garip bir şekilde sessiz, gizli ve yalıtılmış hale gelebilirler. Uzun süre stres altında, onlar da kendileri, diğer insanlar ve genel olarak yaşam hakkında daha az sağlıklı Beşler biçiminde soğuk, alaycı bir tutum geliştirebilirler.<sup>186</sup>Parçalanma dönemlerinde ve kargaşaya yaklaşıırken, Tip Sekizler, Tip Beş'in nitelikleriyle daha çok bağlantı kurarlar. Tip Sekizler, kontrollerini nasıl kaybettiklerini ve geri almaları için neye ihtiyaç duyduklarını anlamaları içingeri çekilirler. Eğer Tip Sekiz, biriyle bir argümana sahipse ve yanlış algıları incelemek için yer almak yerine, kaybediyormuş gibi hissediyorlarsa, diğer kişinin argümanında veya şöhretinde delikler açmak için mühimmat olarak kullanabilecekleri bilgileri toplamaya veya hatırlamaya çalışırlar. Kaosa yaklaşan Tip Sekizler, kötü talihleri için kimin sorumlu olduğunu bulmak için acımasız soruşturma yürütme kapsamına girecektir. Stres altında, buz gibi soğuk olduklarından duygudan yoksundurlar. Böylece konumlarını ve adaleti sağlama yöntemlerini haklı çıkarmak için açıklamaları rasyonel olarak yapabilirler. Kendilerinin kendi masumiyetlerini ya da başkalarının masumiyetlerini tanımasına izin vermek yerine, onurlarını savunur ve kibirli bir şekilde üstün olma haklarını kullanırlar. Tip Beş ile bağlanma, büyük resme geri dönüp büyük resmi görebilmelerini ve nereye yerleştiklerini ve yaptıkları katkıların faydalarını görmelerini sağlar.<sup>187</sup>

### **2.3.9. Tip Dokuz ( Uzlaşmacı):**

Bu Ennneagram tipinin özelliklerini kısaca, kişisel dikkati kendilerine çekerler. Büyük kişilikler olarak karşımıza çıkmazlar, bunun yerine hiçbir şey yazmamış veya belirsiz kişilikler olarak görünebilirler. Başkalarını kendilerinden önce öncelik verir ve insanların dikkatini çekmede zorlanırlar. Başkalarına sınırsızlık vermeyi tercih ederek kendilerini daha az önemli olarak görürler ve arka plana dönüşme eğilimi gösterirler. Nadiren iddia ederek, ahenkli ve hoş olan şeyleri korumaktan hoşlanırlar.

<sup>186</sup>Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,s.160

<sup>187</sup>Lyleson, 2015, s.390

Başkalarının saldırgan, rahatsız edici veya tartışmalı tutumlarına herhangi bir şey yapmakta zorlanırlar. Böylece olumsuz duygu ve düşünceleri nadiren ifade eder ve olumlu yönden bakarlar. Mükemmel medyatörlerdir, herkesin bakış açısını görebilir, ancak çoğu zaman kendi seçimlerini ayırt etmekte ve ifade etmekte zorlanırlar. Kendileri için gerçekten gerekli olan şeyleri bulmakta zorlanırlar.<sup>188</sup> Tip Dokuzlar, dünya ile uyum içinde olmaya ihtiyaç duyar. Sonuç olarak, uyum sağlama ve kabul etme olarak algılanmak, kendi kişilikleri için hayati öneme sahiptir. Barışçıl bir varoluş için çaba gösterirler ve istikrarı takdir ederek, çatışmayı aktif olarak engeller ya da etkisiz hale getireceklerdir. En iyi ihtimalle, Tip Dokuzlar kendinden haberdar ve canlı insanlar olarak görünürler. Kendileri ve çevrelerindeki dünya için sürdürülebilir bir eylem armağanını sunarlar. En kötülerinde, erteleyici, inatçı ve hatta kendini inkâr eden olarak görülebilir. Bu başkalarıyla birlikte ilerlemek için bir gidişattan ve bu stratejiden tatmin olmadığında ortaya çıkan rahatsızlıktan kaynaklanabilir.<sup>189</sup> Kendi düşüncelerini, duygularını ve ihtiyaçlarını izlemeye ve kaybetmeye meyillidir ve diğerlerinin ilişkilerinde daha aktif ve iddialı partner olmasını sağlar. Birçok durumda güçlü bir pozisyon alması son derece zordur. Bu bağlamda, Tip Dokuz'un davranışı, gerçekte yerine getirme niyetinde olmadığı yönündeki bir talebe cevap olarak evet cevabı verdiğinde, pasif-saldırgan olabilir. Görevler baskın olduğunda veya önemli kararlar beklendiğinde, Tip Dokuzlar odaklanmayı yitirir ve enerjilerini ikincil görevlere ve faaliyetlere yönlendirir. Örneğin, özgün olmayan evrak işleri yapmak, televizyon seyretmek veya zaman harcayan bir rutine bağlı kalmak gibidir.<sup>190</sup> Arabulucu olarak karar verme, öfke ve kişisel bir konum bulma konusundaki güçlükleri, kendilerini unutmuşlardır. Diğer insanlarla aynı fikirde olup olmadıklarına dair nevrotik takıntıları hem bir yük hem de onlara bir nimettir. Yükleri, ne istediklerini bilmeden acı çekmeleridir ve nimet olarak ise, kişisel bir pozisyonunu yitirmiş olmaları sayesinde, çoğu zaman diğer insanların içsel deneyimlerini sezgisel olarak birleştirebilmeleridir. Enneagram türlerinin her biri ile özdeşleşerseniz, büyük olasılıkla bir Tip

---

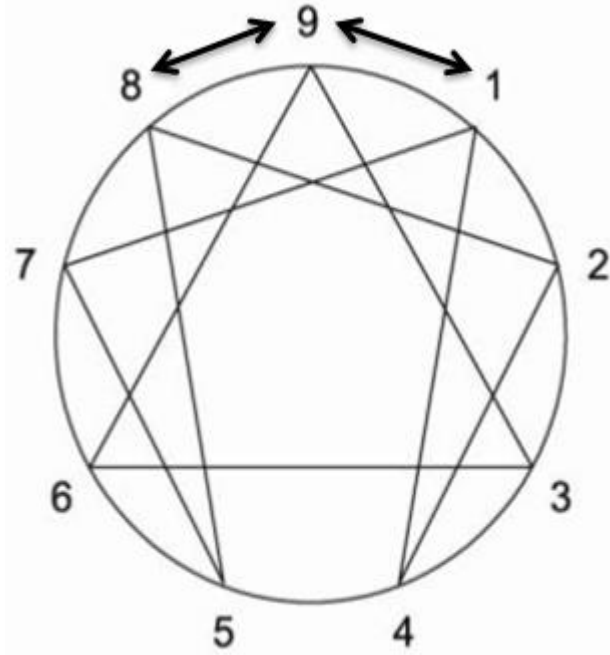
<sup>188</sup> Maıtrı, 2000, s.297-299

<sup>189</sup> Grahart, 2018, s.46

<sup>190</sup> Bogda, 2007, ss.21-22

Dokuz'sunuzdur.<sup>191</sup>Dokuzun sürekli alışkanlıkları arasında şunlar yer alıyor: Olaylara bütünsel olarak bakma eğilimindedirler, görünüşte alakasız fikirlerin veya olayların birbiriyle bağlantılı olduğu ve daha büyük bir bütünün parçası olan yollara odaklanırlar. Dünyanın temel birliğini doğrulayan her şeye çekilirler. İster kavramlarla, ister farklı insan gruplarıyla, ister sanat formlarıyla, isterse de aile üyeleriyle, her şeyi ve herkesi birbirine uyumla bağlarlar. “Barışı korumak” için, Tip Dokuzlar kırgınlıklarını gösterme eğilimindedirler. Dokuzlar duygusal olarak erişilemez, şikâyet eder, kendi öfkelerinin farkında olmadan, etkisiz, dikkatsiz, pasif agresif ve inatçı kalarak çatışmalara girerler.<sup>192</sup>

### 2.3.8.3. Kanatlar: Tip Yedi ve Tip Dokuz:



Şekil 19. Tip 9'un Kanatları

**Sekiz Kanatlı Tip Dokuz:** Sekiz kanat Dokuz'un bastırılmış öfkesini yüzünden, patlayıcı ve saldırgan bir şekilde davranabilir. Otorite ile çözülmemiş sorunlar, çoğu kez asi ve dirençli yollarla ortaya çıkabilir. Bu kanat, gerçek arzuların,

<sup>191</sup>Palmer, 2011, s.240

<sup>192</sup> Riso, Hudson, *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.164-165

gerçek benliklerinin ve ihtiyaçlarının yerine, onların zevk peşinde daha yoğun odaklanmalarına da yol açabilir. Daha aktif, odaklanmış ve doğrudan olan sekiz kanat, Tip Dokuz'u güçleri, özerklikleri ve otoriteleriyle temas kurmaya davet eder. Bu, dürtüleri bireysellik ve teklik duygusuyla başkalarıyla birleştirmek için dengeler. Bu, Tip Dokuz'u daha güvenli ve etkili hale getirebilir.<sup>193</sup>Tip Dokuzun kanatları (Tip Sekiz ve Tip Bir), kişisel öncelikleri unutmanın yanı sıra öfke eğilimi olan, kendini unutmanın uykusuna doğru bir çekirdek yatkınlığı paylaşırlar.<sup>194</sup> Tip Dokuzun ve Tip Sekiz'in özellikleri birbirleriyle çatışır: Tip Dokuzlar pasiftir ve diğerleri ile uyum arzusundadır, Tip Sekizler saldırgandır, kendilerini iddia eder ve kendi çıkarlarını takip eder. Tip Dokuz temel kişilik tipi olduğundan, bu alt tipteki insanlar temel olarak başkalarına yönelik olma eğilimindedirler, alıcı, bilinçsiz, kabul edilebilir . Bu alt tipin sağlıklı insanlarında, sekiz kanat, kişiliğin genel tarzına geniş, tutkulu bir kalitenin yanı sıra içsel güç ve irade gücü unsuru ekler. Sekiz kanadı olan Sağlıklı Tip Dokuz'un rahatlatıcı, pozitif özelliklerini, Sekiz'in dayanıklılığı ve gücü ile birleştirerek, güçlü ve nazik bir alt tip ortaya çıkarır. Bilinçsiz olmalarına rağmen, bu alt tipteki sağlıklı insanlar kendilerini etkili bir şekilde savunabilirler. Sosyalleşmekten hoşlanırlar, harika bir mizah anlayışına sahiptirler. Sekiz kanadı olan Tip Dokular, genellikle mesleklere, danışmanlığa, satışlara ve hizmetlere yardım etmekten hoşlanırlar ve özellikle müzakerelerde veya insan kaynakları kapasitelerinde çalışmak konusunda çok etkili olabilirler. Bir kanadı olan Tip Dokuzlardan daha şehvetli ve içgüdüselidir ve hisler üzerinde daha fazla çalışma eğilimindedir. Onlar, Tip Dokuzlarla ilişkili daha kolay tavırları somutlaştırmaya meyillidirler, ancak aynı zamanda daha fiziksel, daha temelli olduğu izlenimini verirler. Bu, anlaşılması en zor alt türlerden biridir, çünkü bileşen tipleri birbirlerine bir zıtlık içindedirler .<sup>195</sup>

**Bir Kanatlı Tip Dokuz:.** Kanat etkisi, Tip Dokuz'u sadece herkesle birlikte olmak yerine, ihtiyaç duydukları şeyi yapmaya motive etmede yardımcı olabilir. Bununla, problemlerle yaşamaktansa neyin yanlış olduğunu düzeltmek için daha

---

<sup>193</sup>Grahart,” 2018, s.46

<sup>194</sup>Palmer, 2011, s.24

<sup>195</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*,1996, ss.327-329

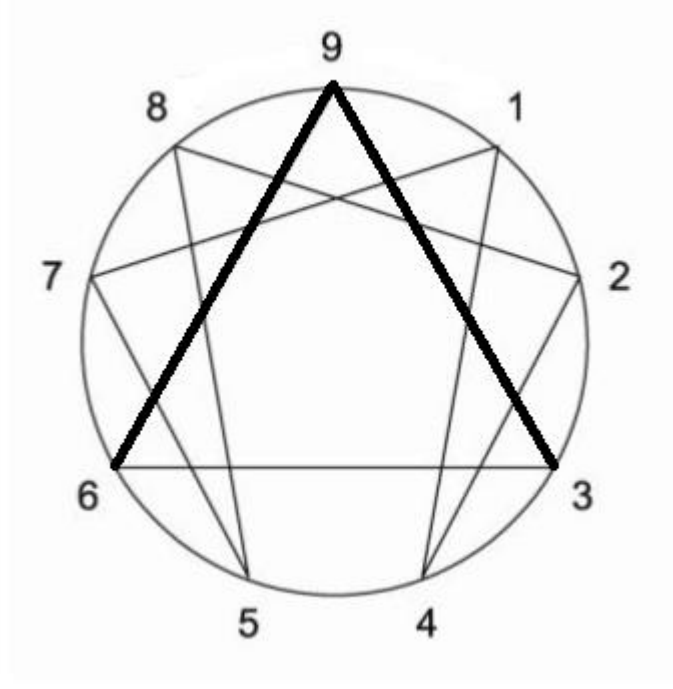
istekli olabilirler. Bu kanat, Tip Dokuzun amaç ve kesinlik ile harekete geçirirken destekler. Kişinin özellikleri, kendi ihtiyaçlarını daha az ifade etmesine ve başkalarını kendi halkları arasında yabancılaştırmaktan duyduğu korkunun öfkesine yol açabilir. Kişinin ahlakı da, yapmak istedikleri şeyin yerine yapmaları gereken şeylere yakalanabilir. Dünyayı ve kendilerini kusursuzlaştırmaya çalışmak yerine, daha fazla ertelemeye ve hiçbirinin doğru olamayacağı korkusundan uzaklaşmasına neden olabilir.<sup>196</sup> Dokuzun ve Bir'in özellikleri, birbirini güçlendirme eğilimindedir. Tip Dokuz, barışı korumak için duygularını bastırırken, Tip Bir ise kendi kontrolünü korumak için duygularını bastırır. Dolayısıyla, bu alt tip Sekiz Kanadı olan Tip Dokuz'dan daha serebral olma eğilimindedir; fikirlere, sembollere ve kavramlara daha çok ilgi duyar. Bu alt tipte, duygusal olarak kontrol edilen ve öteki alt tipte olanlardan daha sakinlerdir. Tip Dokuz, her iki alt tipi de felsefe ve maneviyat sorularına çekilir, ancak Tip Dokuz kanalı, inançlarına özgü bir idealist nitelik vardır. Bu alt tipin sağlıklı insanları muazzam bir bütünlüğe sahip ve son derece ilkelidirler. Onların büyük sağduyuları, yargılarında, özellikle başkaları hakkında akıllı olmalarına yardımcı olur. Durumları yargılamaya ya da yargılamaya çağrıldıklarında adalet ve nesnellik konularında tetiktedirler. Bir kanadı olan sağlıklı Tip Dokuzlar, farklı düşünce okullarını sentezlemede ve aralarındaki ortak başlıkları ayırmada harikadır. İdeal dünyaya dair görüşlerini ifade etmeyi ve paylaşmayı amaçlayarak yaratıcı olabilirler.<sup>197</sup>

---

<sup>196</sup> Grahart, 2018, s.49-50

<sup>197</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*, 1996, ss.328-330

#### 2.3.8.4. Tip Dokuz Stres ve Rahatlama Durumu:



Şekil 20. Tip 9 Stres ve Rahatlama Yönü

##### 2.3.8.4.1. Tip Üç İle Bağlantısı:

Entegrasyon ve istikrar dönemlerinde, Tip Dokuz, Tip Üç'ün nitelikleriyle daha fazla bağlantı kurma eğilimindedir. Statükoyu korumak için yeteneklerinin sınırlarına giderek, durumlarının sınırlamaları konusunda artan bir farkındalıktan kurtulmak için yanlış bir başarı imajını desteklerler. Bu resmi korumak için, özellikle kendileriyle değil, başkalarıyla birlikte, giderek aldatıcı olurlar.<sup>198</sup>Sağlıklı Tip Dokuz, Tip Üç'le bütünleştğinde, kendinden emin ve yeteneklerini mümkün olan en geniş ölçüde geliştirmekle ilgilenir. Zaten sağlıklı ve aşırı dengeli oldukları için, öz saygı ve kimlik kaynakları olarak geleneksel rollere uymaları gerekmez. Bunun yerine, Tip Dokuz, kendilerini doğru bir şekilde göstererek kendilerini yaratırlar. Artık değişimden korkmaz, daha esnek, uyarlanabilir ve tamamen kendi başlarına olaylar karşısında başa çıkabilirler. Barışları daha az kırılgan hale gelir, çünkü Tip Dokuzlar başkalarına karşı saldırgan olmadan kendilerini savunabileceklerini ve

<sup>198</sup> Lyleson, 2015, s.297

dolayısıyla ilişkilerini tehlikeye atmayacaklarını keşfederler. Benlik saygısı arttıkça ilişkileri daha olgun ve tatmin edici hale gelir.<sup>199</sup>

#### **2.3.9.2.2. Tip Altı İle Bağlantısı**

Parçalanma dönemlerinde ve kargaşaya yaklaşıırken Tip Dokuz, Tip Altı'nın nitelikleriyle daha fazla bağlantı kurma eğilimindedir. Durumlarının artan istikrarsızlığı ile bilinçli bir şekilde yüzleşmek yerine, Tip Dokuz kafa karışıklığı ve kaygıya daha derin düşer. Kendileri dışında barış arama zorunluluğu, başkaları tarafından kabul görmek gibi kavramlar üzerine yoğunlaşır. Stres arttıkça paranoyaya inen kabul yüzünden kişileri taklit etmeye başlayabilirler.<sup>200</sup> Tip Dokuzlar aktif katılımdan duygusal olarak ayrılarak gerçek kaygıları ve sorunları hakkında konuşmayarak endişe ve çatışmadan kaçınmaya çalışırlar. Fakat bu savunmayı ancak kaygılarını, hayal kırıklıklarını ve korkularını içermeyecekleri bir noktaya kadar kullanabilirler. Bu gibi zamanlarda ortalamadan sağlıklı Tip Altılara ait birçok özellik ve davranış sergilemeye başlarlar. Genellikle istikrarlı, kolay hareket eden Tip Dokuz endişelenir, test yapar ve savunmacı hale gelir. Başkalarının rahatsızlıklarının kaynağı olarak görmeye başlar. Uzun süre stres altında, Tip Dokuzlar sinsi tavırlarını tamamen kaybederler ve daha reaktif ve gergin olurlar.<sup>201</sup>

#### **2.4. Liderlik**

Her zaman nasıl lider olunur? Kimden lider olur? Liderle, yönetici arasında nasıl bir fark vardır? Soruları merak konusu olmuştur.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmada biçimsel anlamda yöneticiler etkin olduğu gibi, doğal anlamda liderler etkindir. Lider bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen kişidir. Lider davranışlarında grubun kararını esas alırsa “demokratik”, kendi kararını esas alırsa “otokratik” lider olarak isimlendirilir.<sup>202</sup> Liderliğin kökleri ustalık ve empatidedir. Gerçek liderler, liderliği kendiliğinden yeşerten örgütler yaratırlar. Buda çok sistemli çaba gerektiren örgütsel gelişmeyle olur.<sup>203</sup>

<sup>199</sup> Riso, Hudson, *Personality Type*, 1996, ss.326-327

<sup>200</sup> Lyleson, 2015, s.299

<sup>201</sup> Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,ss.169-170

<sup>202</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s:215.

<sup>203</sup> William G. Pagonis, “Ateş Hattında Liderlik?, Çığır Açıcı Liderlik”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No.427, İstanbul, 2003, s:114.



Lider, grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve hareket geçirme yetenekleri olan bir kimsedir.<sup>204</sup> Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.<sup>205</sup> Planların yaratıcılarıdır. Bu planları yöneticiler gerçekleştirirler. Bu nedenle, yeterli bir yönetim kadrosu kuramamış liderler, ya çok sıkıntı çeker, ya da başarısız olurlar.<sup>206</sup> Liderliğin etkenleri bir açıdan liderlik biçimi, üye beklentileri, örgüt iklimi, lider-grup ilişkileri, görev yapısı, liderin güç durumu olarak görülmüştür. Liderliğin biçimi, liderlik etkenlerine de bağlı olarak değişebilir. Liderlik dediğimiz şey eylemin ta kendisidir. Liderlik anlatılan değil gösterilen şeydir. Doğru örneği ortaya koyma meselesidir.<sup>207</sup> Liderlik biçimleri devamlı değildir. Her hangi bir liderlik biçimine sahip olan bir lider farklılaşmalara bağlı olarak, sahip olduğu biçiminden bir diğerine geçebilir.<sup>208</sup> Liderin görevi, yapısı gereği düzensiz olan bir süreçte soyut bir düzen dayatmak değil, bunun yerine, süreci ona arzulanan yönü kazandırarak kontrol etmeye yatkın olmaktır.<sup>209</sup>

Bu gün var olma ve ilerleme hedefini koruyan örgüt ve kurumlar dünya çapında liderler yetiştirme çabası içerisindeyler. Başarılı örgütlerin ve kurumların temel özelliklerinde birisi kendilerini yeniden yaratabilmeleridir. Bu ise yetenekli, öngörülü ve vizyon sahibi liderleri gerektirir. Liderlerin değişen ve gelişen iş koşullarını gözlemlemeleri, sadece bu günü değil, geleceği de düşünebilecek bakış açısına sahip olmalarını gerektirir. Günümüzde artık birçok gelişmekte olan ülkeler dünya içerisinde ortaya çıkan rekabet ortamlarından başarıyla çıkabilecek, örgütleri ve kurumları karşı karşıya kaldığı yerel, bölgesel ve küresel ihtiyaçlara cevap verebilecek liderler arıyor. Bunun için nasıl bir lider sorusuna cevap

---

<sup>204</sup> Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s:287.

<sup>205</sup> Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.390.

<sup>206</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s:137.

<sup>207</sup> Harris Collingwood , “Kişisel Geçmişler, Liderler Kendilerini Biçimlendirmiş Olayları ve İnsanları Nasıl Hatırlıyorlar?”, *Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427*, İstanbul, 2003, s:12.

<sup>208</sup> Hüseyin Başar, *Eğitim Deneticisi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 40.

<sup>209</sup> Thomas J. Peters , “Liderlik, Üzücü Olgular ve Umut Verici Unsurlar”, *Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003, s.136.*

verebilmek için liderlik tiplerini öncelikli olarak iyi tanımak gerekir. Günümüze kadar gelen süreçte birçok lider tipi ele alınmıştır. Hatta liderlik teorileri gözlem ve araştırılmasında Ralph M. Stogdill bu kavramı tanımlamak istemiş ve “ne kadar kişi varsa o sayıda liderlik tanımı vardır.”Demıştır.<sup>210</sup>

#### **2.4.1. Liderlik Türleri**

##### **2.4.1.1. Otoriter Lider:**

Güç, üstünlük, baskı ve eleştiri otoriter liderlik yaklaşımının göstergeleridir. Otoriter yaklaşım, zora dayalı dış kontrol unsurlarını kullanarak uyum temin etmeye çalışır. Grup içinde liderden başka kimsenin, amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olması nedeniyle yaratıcılığın azalmasına neden olurken, lider dışındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate alınmadığı için de, liderin duyguları ve düşünceleri ön plana çıkar.<sup>211</sup>

##### **2.4.1.2. Hümanist ,Babacan (Paternalistic) Liderlik**

Paternalizm, bir üst-üst ilişki olarak tanımlanmıştır; otoritede bulunan kişiler, bir ebeveynin rolünü üstlenirler ve yönetimi altında olanlara destek ve koruma sağlama yükümlülük olarak görürler. Bunun yanı sıra astları da sadakat, saygı ve ona uygunluk göstererek, babanın otoritesinin destek ve korunmasına karşılık vererek korumacı rolündedir.<sup>212</sup> Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen, genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül Sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz.<sup>213</sup> Babacan liderlik, paternalist eğilimi yüksek toplumlarda lider takipçi arasında ilişki baba ve oğul arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide lider takipçileri koruyup, yönlendirip her konuda ona rehberlik yaparak, doğru bildiği ve takipçinin yarına olan konularda onun adına karar vermektir. Bu ilişkinin sonucunda da lider takipçiden her koşulda itaat beklemektedir. Paternalist özellikler daha çok

---

210 James A.F Stoner, Freeman R. Edward, *Management*, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1992, s.476.

211 Eren, 1998, s.310–311.

212 Zeynep Aycan,” Human resource management in Turkey Current issues and future challenges”, *International Journal of Manpower*, Vol. 22 No. 3, 2001, S. 253

213 Sabuncuoğlu, Tüz, 2001, s:218.

ataerkil yapıya sahip toplumlarda görülmektedir.<sup>214</sup> Aycan, paternalizme yönelik tutumların olumlu olduğunu öne sürmüştür. Kollektivist kültürler, yüksek uyumluluk, başkaları için daha fazla sorumluluk alma ve daha fazla karşılıklı bağımlılık gibi özellikleri gösterir. Buna karşılık, bireyci kültürler özerkliği, kendine güveni ve kendi kaderini tayin etmeyi desteklemektedir ve paternalizm bireysel kültürlerde istenmez, çünkü “*babaların kişisel ve aile yaşamındaki katılımı bireysel kültürlerdeki mahremiyetin ihlali olarak algılanabilir*”.<sup>215</sup> Robert Silin, tek bir bireylerin kontrol ettiği büyük özel işletmeleri incelemek için Tayvan'a gitti. Yıllar süren bir çalışmanın ardından, CEO'larla 100 saatlik görüşmeler yaptı. Silin, çalışmalarında babacan “paternalist” liderlik olarak etiketlemese de, babacan liderliğin temel özelliklerini tanımladı. Silin'in tarifleri aşağıda özetlenmiştir;

#### **2.4.1.2.1 Ahlaki Liderlik**

Liderler, astları tarafından ezici bir üstünlük nedeniyle önderlik eden üstün nitelikli bireyler olarak kabul edilirler.<sup>216</sup> Bu üstünlük iki şekilde ortaya konmaktadır: (1) Bir liderin finansal ve ticari başarı hakkındaki soyut fikirleri somut gerçekliğe dönüştürme becerisi ve (2) liderin daha yüksek bir ahlaki iyilik için kendi egosantrik dürtülerini reddetme yeteneği sayesinde.<sup>217</sup>

#### **2.4.1.2.2. Didaktik Liderlik**

Liderin birincil rolü, astlarına başarıya ulaştığı yöntemleri iletmeektir. Bu yöntemler liderin düşüncelerinde ve soyut teorisinin pratik başarıya nasıl dönüştürüleceğini anladığında normal olarak yer almaktadır.<sup>218</sup>

#### **2.4.1.2.3. Destekleyici Lider:**

Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz, ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Çift yönlü bilgi akışına açıktır.<sup>219</sup>

---

<sup>214</sup> Robert H. Silin, *Leadership and Value: The Organization of Large-Scale Taiwan Enterprises*, Cambridge, MA: Harvard University Press 1976 ss.1-262

<sup>215</sup> Zeynep Aycan, “Key Success Factors for Women in Management in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, 2004, 53 (3), 453 –477

<sup>216</sup> Silin .R.H., *Leadership and Value* , 1976 s.62

<sup>217</sup> Silin .R.H., *Leadership and Value* , 1976 s.128

<sup>218</sup> Silin .R.H., *Leadership and Value* , 1976 s.128

#### **2.4.1.2.3. Demokratik ve Katılımcı Lider:**

Lider Kadar, örgütün diğer üyelerinin örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili önerileri dikkate alınır. Bu durum grup için çatışmaları ortadan kaldırarak yerini yüksek morale ve yüksek çalışma gücüne bırakır. Ama burada zaman kayıpları ve önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesine neden olur. Liderin acil durumlarda karar alma gereksiniminde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. Kalabalık gruplarda da her kesimin görüşünün alınması ortak noktalarda buluşmayı zorlaştırabilir.<sup>220</sup>

#### **2.4.1.3. Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik**

Serbest bırakıcı liderlik (Laissez-Faire), adlandırıldığı kavramda da anlaşılacağı üzere örgütte serbestlik tanır. Fakat bu serbestlik liderlik yapmaktan kaçınan bir serbestliktir ve örgütte lidersizlik hakimdir. Bu nedenle örgüt liderlik fonksiyonundan eksik ve takipçiler kendi gayret ve çabalarıyla plan ve program çerçevesinde, verilen kaynakları verimli bir şekilde kullanarak örgütün işleyişi devam eder. Bu liderlik tarzı araştırmalarda en inaktif olan liderlik tarzıdır.<sup>221</sup> Serbest bırakıcı liderlik (Laissez faire) yüksek düzeyde kaçınma, kararsızlık ve kayıtsızlıktan yansıyan pasif bir üsluptur. İstisnai yönetim tarzının tipik davranışları arasında, sapma denetimi, hata arama, kuralların uygulanması ve hatalara odaklanma yer alır. Ödüllerin karşılıklı alışverişi ve istenen sonuçlara yönelik başarıların tanınması, olumsal ödül tarzını karakterize eder.<sup>222</sup> Serbest bırakıcı lider, karar alma ve denetleme sorumluluğunu ortadan kaldırır. Bu tip liderler, reaktif veya proaktif olmaktan ziyade aktif değildirler. Bir anlamda bu son derece pasif bir liderlik türüdür. Liderliğin yokluğunu gösterir. Serbest bırakıcı liderlik genellikle, diğer, daha aktif liderlik tarzlarıyla negatif ilişkilidir. 'Laissez-faire' ile, liderin denetimli görevler yapmak için yeterince motive olmadığı ya da yeterli beceriye sahip olmadığı kastedilir. Grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin

---

<sup>219</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, 2001, s:218.

<sup>220</sup> Eren, 1998, s.311.

<sup>221</sup> Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London. Second Edition, 2006, ss.8-9

<sup>222</sup> Janet R. McColl-Kennedy, Ronald D. Anderson, "Subordinate-Manager Gender Combination And Perceived Leadership Style Influence On Emotions, Self-Esteem And Organizational Commitment", *Journal of Business Research* 58, 2005. S.116

saptayıp icra ile ilgili kararları eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Bireysel başarıların dışında, grup başarılarının önemli ölçüde azalmasına neden olur. Kültür seviyesi düşük ve kalifiye elemanı olmayan, iş bölümünün yeterince yapılmadığı gruplarda sakıncalı olabilir.<sup>223</sup> Bununla birlikte, muhtemelen yüksek derecede aktif liderliğin gerekli olmadığı durumlarda da bu stiller kullanılabilir. Liderliğin önemini azaltabilecek birkaç alt görev, görev ve örgütlenme özelliği gibi liderlerin daha az aktif bir rol alarak, dönüşümcü liderliğin yararlı bir bileşeni olan, takipçilerin “güçlendirilmesine” yol açabilir.<sup>224</sup>

#### **2.4.1.4. Doğal Lider:**

Yönetici tarafından seçilmeyen, tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi yasal liderle çatışmaya da girebilir.

#### **2.4.1.5. Karizmatik Lider:**

Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.<sup>225</sup>

#### **2.4.1.6. Vizyoner Liderlik:**

İnsanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişidir. Astları için daima ilham kaynağı olan liderdir. Vizyoner liderin en temel özellikleri, yolu görmek, yolda yürümek ve yolda olmak yani yol açmaktır.<sup>226</sup>

---

<sup>223</sup> Eren, 1998, s.312.

<sup>224</sup> Hartog Den, Van D. N., Muijen J.J. ve Koopman, P.L. “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ.” Journal of Occupational and Organizational Psychology , 70, 1997 s.21

<sup>225</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, 2001, s.219.

<sup>226</sup> İrfan Erdoğan, Eğitimde Değişim Yönetimi, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2002, s:48.

#### **2.4.1.7.Kültürel Liderlik:**

Örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültür yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesi için uğraş verir. Örgütün kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştıran kişidir.<sup>227</sup>

#### **2.4.1.8. Süper Liderlik:**

Herkes kendi kendinin lideridir. Liderlik kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Süper liderlikte hiyerarşi önemli olmayıp içsel bir olgunlaşma ve derinleşme vardır.<sup>228</sup>

#### **2.4.1.9. Etik (Moral Liderlik):**

Belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımıdır. Etik liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri izleyenlerinde aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir. Bu da örgütün sahip olduğu kültür ile ilişkilidir. Çünkü etik liderliğin etkili olması örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasına bağlıdır.<sup>229</sup> Etik, kökeni Yunanca'dan gelen "varoluş tarzı" anlamını içeren bir sözcüktür.<sup>230</sup> Etik ve ahlak kavramları genel olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu sözcük arasındaki ayrımı şöyle tarif edebiliriz. Ahlak; kişisel, toplumsal ve tarihsel kökeniyle, din, inanç, örf ve ananeler tarafından oluşturulmuş toplum kuralları iken, etik ise; ahlak kurallarını araştıran, irdeleyen, onları sınıflandırıp aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan felsefi disiplinin karşılığıdır.<sup>231</sup> Etik içerik, standartlar ve etik davranış kriterlerini vurgulayan değerlere odaklanır. Kültürel görelilikler kesinlikle geçerli olmakla birlikte, temel ahlaki söylem, hem ahlaki niyette (egoizme karşı özgecilik) hem de ahlaki sonuçlarda (kendilik ve diğerleri için faydalar) bulunan kutupluluklara dayanır.<sup>232</sup> Etik liderlik ise liderlik uygulamasında liderlik yetkinliğiyle birlikte, etik değerlerin dengelenmesi olarak tanımlanabilir. Etik liderler, takipçilerin kişilik ve inanç

---

<sup>227</sup>Erdoğan, 2002, s:49.

<sup>228</sup> Erdoğan, 2002, s:49.

<sup>229</sup> Erdoğan, 2002, s:49.

<sup>230</sup> Alain Badiou, *Etik Kötülük Kavrayışı Üzerine Bir Deneme*, Metis Yayınları, 2003.s.1

<sup>231</sup>Özlem DOĞAN, *Etik -Ahlâk Felsefesi, İnkılâp Kitabevi ANKA BASIM Matbaacılar Sitesi. No:38, 2003.S.22-23*

<sup>232</sup>Rabindra N.Kanungo, Manuel Mendonca, *Ethical dimensions in leadership*. Beverly Hills, CA: Sage Publications 1996 S.3

gibi farklılıklarına ön yargısız biçimde kabul ederler. Etik liderler, etik değerleri çerçevesinde karar vererek, takipçilere karşı davranışları da bu yönlü olur<sup>233</sup>. Etik liderliği, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu yolla davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtımıdır.<sup>234</sup>

Etik liderlerin dürüst ve güvenilir olmasının ötesinde, etik liderler, insanları ve daha geniş bir toplumu önemseyen ve kişisel ve mesleki yaşamlarında etik olarak davranan adil ve ilkeli karar alıcılar olarak görülmüştür. Araştırmacılar bunu etik liderliğin ahlaki olarak gören yönü olarak nitelendirirken, gözlemcinin liderin kişisel özelliklerini, karakterini ve özgecil motivasyonunu algılayışlarını temsil ediyordu. Etik liderliğin diğer bir yönü ise liderin takipçilerin etik ve etik olmayan davranışlarını etkileme konusundaki proaktif çabalarını temsil etmektedir. Ahlaki yöneticiler, ahlakı etik ve değerler mesajını ileterek, etik davranışı gözle görünür biçimde kasıtlı olarak, rol oynayarak takipçileri etik davranıştan sorumlu tutmak için ödül sistemini kullanarak etik kavramlara yöneltirler. Bu davranış, etik liderin, etik değerlere, en çok etik açıdan tarafsız olan bir örgütsel zemine karşı toplumsal olarak göze çarpan bir şekilde öne çıkararak, izleyicinin dikkatini çeken bir liderlik mesajı yapmasına yardımcı olur. Liderlerin ahlaki liderler olarak algılanması ve etik açıdan ilgili çıkarımlar yapabilmesi için çekici, güvenilir ve meşru olarak algılanmalıdırlar. Bunu, normatif olarak uygun olarak görülen ve özgeciliğe (örneğin, çalışanları adil ve önemli ölçüde tedavi eden) motive eden davranışlarla meşgul ederek yaparlar. Etik liderliği, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu yolla davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtımı olarak tanımlarız.<sup>235</sup> Liderlik etiği üç ana kavram üzerinde durmaktadır: (1) Liderin ahlaki karakteri, (2) liderlerin benimsediği

---

<sup>233</sup> Joanne B. Ciulla, "Ethics and Leadership" *Business Ethics Quarterly*, The 1990s (Jan., 1995), pp. 5-28

<sup>234</sup> Michael E. Brown ve diğ., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 97 (2) 2005 s.120

<sup>235</sup> Michael E. Brown ve diğ., "Ethical Leadership", 2005.s.120

veya reddettiği liderlik vizyonu ve (3) liderlerin ve takipçilerin katıldığı ve kolektif olarak takip ettiği sosyal etik seçim ve eylem süreçlerinin ahlakı. Liderliğin bu tür etik özellikleri geniş çapta kabul görmüştür. Howell ve Avolio Karizmatik liderlerin etik davranışları sergilemesi sonucunda ortaya çıkan bireysel farklılıklara aşağıda yer verilmiştir.<sup>236</sup>

**Tablo 1. Etik ve Etik Olmayan Karizmatik Liderlerin Bireysel Nitelikleri**

| <b>Etik Olmayan Karizmatik Lider</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Etik Karizmatik Lider</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadece kişisel kazanç veya etki için güç kullanır</li> <li>• Kişisel vizyonunu teşvik eder</li> <li>• Eleştirel ya da karşıt görüşlerin sansürlenmesi</li> <li>• Talepler kendi kararlarını sorgulamadan kabul edilir</li> <li>• Tek yönlü iletişim</li> <li>• Takipçi ihtiyaçlarına karşı duyarsız</li> <li>• Kişisel çıkarları karşılamak için uygun dış ahlaki standartlara dayanır</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarına hizmet etmek için güç kullanır</li> <li>• Takipçilerinin ihtiyaçları ve arzuları olan vizyonu destekler</li> <li>• Eleştiriyi değerlendirir ve öğrenir</li> <li>• Takipçilerin bağımsız düşünmeye ve liderin görüşünü sorgulamayı teşvik eder</li> <li>• Açık, iki yönlü iletişim</li> <li>• Liderler takipçileri geliştirir, destekler</li> <li>• Örgütsel ve toplumsal çıkarları tatmin etmek için iç ahlak standartlarına dayanır</li> </ul> |

Etik liderlik önemlidir çünkü çoğu zaman liderler astlarını etik standartları ve politikaları aracılığıyla kontrol ederler. Ayrıca, işyerinde maneviyatın uygulanmasından sorumludurlar. Johnson etik ve etik olmayan liderler arasındaki

<sup>236</sup> Jane M. Howell, Bruce J. Avolio, "The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?" © *Academy of Management Executive*, 1992 Vol. 6 No. 2 s.45



farkı açıkladı: “Etik liderler, diğerlerine karşı fedakâr davranışları teşvik ederken aynı zamanda takipçilere gösterdikleri ilgi ve kaygı ile de dikkat çekiyor. Buna karşılık, etik olmayan liderler önce kendi ihtiyaçlarını kendileri belirlerler ve takipçileri kendi amaçları için manipüle ederler. Ben merkezli hedeflerin peşinde koşmanın etik açıdan kabul edilemez olduğunu açıkça ortaya koydu<sup>237</sup>. Johnson şunları ifade etmiştir: “Ruhsal değerler ve uygulamalar, liderleri etik liderlik için donattığı için, hem bireylerin hem de kurumların ruhsal gelişimini teşvik etmek, ek öneme sahiptir.<sup>238</sup>

Johnson, manevi liderliğin ahlaki liderliğe eşit olduğunu ve etik liderliğin bireysel ve kolektif ruhsal gelişim tarafından teşvik edildiğini söylemiştir. Maneviyat, liderleri ahlaki kişiler ve ahlaki yöneticiler olarak misyon ve anlamla ilham vermeye teşvik eder.<sup>239</sup>

#### **2.4.1.10. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik:**

Örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler.

Böylece örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere “dönüşümcü lider” adı verilmektedir.<sup>240</sup>

Dönüşümcü lider örgütün değişme eğilimini tanır. Bir vizyon geliştirir ve geliştirdiği bu vizyonu örgüt üyelerine iletir. Dönüşümcü lider vizyona ulaşma doğrultusunda örgüt üyelerini motive eder. Bu liderin üç önemli rolü vardır.<sup>241</sup>

- Mevcut ihtiyaçları analiz ederek yeniden canlandırır.

---

<sup>237</sup>Craig E.Johnson, *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow*. Los Angeles, CA: Sage.2009, s.78

<sup>238</sup>Craig E.Johnson, *Meeting the ethical challenges of leadership*, 2009, s.85

<sup>239</sup>Craig E.Johnson, *Meeting the ethical challenges of leadership*, 2009,

<sup>240</sup> Eren, 1998, s.312–313.

<sup>241</sup>ÇELİK Vehbi, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2002, s.76.

- Yeni vizyon oluşturur.

Değişimi kurumsallaştırır.<sup>242243</sup>

Liderlerin dönüşümsel olma derecesi, liderin takipçiler üzerindeki etkisi açısından ölçülmüştür. Dönüşümcü liderlerin izleri, güven, hayranlık, sadakat ve liderlere duyulan saygıyı hissettirir ve ekstra rol oynama davranışları için motive olur.<sup>244</sup>Dönüşümcü liderlerin takipçilerin güven memnuniyeti ve vatandaşlıklarını arttırdığı görülmüştür. Dönüşümsel davranışlarda yüksek liderler, takipçilere başarı kriterlerini yükseltmek ve yenilikçi problem çözme becerilerini geliştirmek için ilham verebildikleri için takipçilerinden maksimum performans elde ederler. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, çalışan akıl hocalarının rolünde hareket eden liderleri tanımlar.<sup>245</sup> İlham motivasyonu, liderlerin, paylaşılabilecek gelecekteki idealist bir organizasyonu tutkuyla iletmesidir. Entelektüel uyarım, çalışanların eski ve tanıdık sorunları yeni yollarla ele almalarını teşvik eden liderleri tanımlar.<sup>246</sup> Dönüşümcü liderlik, takipçilerin menfaatlerine de önem vererek, örgütün amaç ve misyonlarının takipçiler tarafından kabulünü ve takipçilerin kendi çıkarlarının ötesinde bir bakış açısıyla örgütün amaç ve misyonuna bakmaya çalıştıklarında ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler bu sonuçları bir ya da daha fazla yolla elde edebilirler.Conger ve Kanungo, karizmatik liderlerin diğer liderlerden kısmen “vizyon arayışında takipçilere ilham vermek için artikülasyon ve izlenim yönetimi uygulamalarının kullanılması” ile ayırt edilebildiğini öne sürmüştür.<sup>247</sup>Başka bir deyişle, Graham'ın belirttiği gibi, dönüşümcü liderlerin en önemli etkileri rol-içi performanstan ziyade, ekstra bir performans üzerinde olmalıdır. Dönüşümcü liderler,

---

<sup>242</sup> Gordon. J.R, Organizational Behavior, Aliyn and Bacon, 1993, s:351.

<sup>243</sup> Tichy. N.M, Ulrich. D.D, The Leadership Challenge Call For The Transformational Leader The Organizational Behavior Reader, New Jersey: Prentice- Hall inc, 1991, s:435.

<sup>244</sup> Bernard M. Bass “ Leadership: Good, Better, Best”, *Leadership and Performance Beyond Expectations, to be published in March 1985*, by The Free Press.

<sup>245</sup> Bernard M. Bass “ Leadership: Good, Better, Best”, *Leadership and Performance Beyond Expectations, to be published in March 1985*, by The Free Press.

<sup>246</sup> Bernard M. Bass “ Leadership: Good, Better, Best”, *Leadership and Performance Beyond Expectations, to be published in March 1985*, by The Free Press.

<sup>247</sup>Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *Academy of Management Review*, , Vol. 12, No. 4,1987, s.29

takipçileri “organizasyonun rutin direktifleri ile mekanik uyumun üstesinden ve üstünde” bir seviyede gerçekleştirmek için motive etmelidir.<sup>248</sup>Liderler, takipçilerine karizmatik görünür ve onlara ilham verir. Her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve çalışanları entelektüel olarak teşvik edebilirler. Bir çalışanın gözünde karizma elde etmek, dönüşümcü bir lider olarak başarılı olmak için merkezi bir öneme sahiptir. Karizmatik liderlerin, takipçiler üzerinde büyük bir güç ve etkisi vardır. Takipçiler onlarla özdeşleşerek, onlara yüksek derecede güven duyarlar. Karizmatik liderler takipçilere ilham verir ve heyecanlandırır. Dahası, dönüşümcü liderler bireysel olarak düşünürler, yani takipçiler arasındaki farklılıklara çok dikkat ederler; Büyümek ve gelişmek için yardıma ihtiyaç duyan takipçilere rehberlik ederler. Takipçilerin entelektüel uyarımı, dönüşümcü liderlikte üçüncü bir faktördür.<sup>249</sup> Dönüşümcü liderler aynı zamanda yaratıcılık ortamını da teşvik edebilir, böylece çalışanların zihnini yeni düşünme biçimlerine açarak değişim ihtiyacını daha iyi anlamalarını sağlar.<sup>250</sup>Dönüşümcü liderliğin gerçek özü, bu liderlerin “sıradan insanları olağanüstü zirvelere çıkarmaları” ve takipçilerinin “yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmalarına” neden olmasıdır<sup>251</sup>ve “beklenti seviyesinin ötesinde performans gösterir”.<sup>252</sup>Bugüne kadar dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmaların çoğu, Bass ve Avolio’nun MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 100’e yakın nitel araştırmalarına dayanıyor.İkinci olarak, Tichy ve Devanna tarafından yönetilen büyük şirketlerin üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmelerdi. Etkili dönüşümcü liderlerin aşağıdaki özellikleri paylaştıklarını ifade etmişlerdir.<sup>253</sup>

- Kendilerini değişim ajanı olarak tanımlarlar.
- Cesurlar.

---

<sup>248</sup>Daniel Katz, Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*,Tove Helland Hammer,1978. 2d ed. s.528

<sup>249</sup> Bernard M. Bass” From transactional to transformational leadership: “ 1990(b) pp. 19–36.

<sup>250</sup> Louise A. Nemanich, Robert T. Keller “Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees”, *The Leadership Quarterly*,18, 2007.s.50.

<sup>251</sup>YuklGary,“Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”,*Journal of Management* · June 1989, s.272

<sup>252</sup> Bernard M. Bass” From transactional to transformational leadership: “ 1990(b) pp. 19–36.

<sup>253</sup>Luthans Fred,*Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Book Company. 2011.s.531

- İnsanlara inanırlar.
- Değer odaklıdır.
- Yaşam boyu öğrenenlerdir.
- Karmaşıklık, belirsizlik ve belirsizlikle başa çıkma becerisine sahiptirler.
- Onlar vizyonerlerdir(İleriye dönük bakış açısı).

Dönüşümcü liderlik dört bileşen içerir: karizma ya da idealize etki (atfedilen ya da davranışsal), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünme. Dönüşümcü liderler, gerçekçi bir benlik kavramı sunar ve refahı kendi başına değil, kendinden daha önemli olan arkadaşlara, aileye ve topluma bağlı bir benlik sergiler. Kişinin ahlaki yükümlülükleri, toplum içindeki bireylerin ve ilgili sosyal normların ve kültürel inançların daha geniş bir biçimde kabul görmesine dayanmaktadır.<sup>254</sup>

#### **2.4.1.10.1. Karizma ya da İdealize Etki (*Idealized Influence*)**

Karizma, sıradan yöneticiyi örgütsel ortamlarda gerçek liderden ayıran unsurlardan biridir.<sup>255</sup> Liderlerin takip eden bilişler ve görevle ilgili davranışlar üzerindeki etkilerini ilgilendiren önceki liderlik teorilerinin aksine, karizmatik kuramlar bağımlı değişkenlerin takipçilerinin lidere duygusal bağları olarak alırlar; takipçilerin duygusal ve motivasyonel uyarılma; Lider tarafından ifade edilen misyona göre takipçilerin değerlerinin artırılması, takipçilerin lidere karşı özgüvenini, takipçilerin değerleri ve takipçilere içsel motivasyon kazandırır. Karizmatik liderler, güçlü bir vizyon ve misyon ileterek takipçilerinin saygısını, gururunu, güvenini ve özgüvenini kazanırlar.<sup>256</sup> Karizmatik kuramların belirttiği lider davranışı, geleneksel liderlik teorilerinden de farklıdır. Buna karşılık karizmatik liderlik teorisi, sembolik lider davranışını, vizyoner ve ilham verici yeteneğini, sözel olmayan iletişimi, ideolojik değerlere hitap etmeyi, liderin takipçilerinin entelektüel

<sup>254</sup>Bernard M. Bass, Paul Steidlmeier,” Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, 10(2),.1999 ss.184-185

<sup>255</sup> Bernard M. Bass “ Leadership: Good, Better, Best”, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, to be published in March 1985, by The Free Press.s.34

<sup>256</sup>William L. Gardner, Bruce J. Avolio,“The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1 (Jan., 1998), pp. 32-58

uyarımını ve takipçinin öz-fedakarlık beklentilerini ve beklentilerin ötesindeki performansı vurgulamaktadır. Böyle bir liderlik, iş ve örgütleri, takip edenlerin bilişlerini veya görev ortamını etkilemek ya da maddi teşvikler ve ceza tehdidi sunmaktan ziyade, iş ve örgütleri ahlaki amaç ve bağlılıkla infaz ederek işe anlam vermek olarak görülmektedir.<sup>257</sup> Karizma, liderin özveri uyandırmasını ve özgüven, duygusal ve temyiz çekicilik gibi kişisel dinamikleriyle, astları yüksek mertebeden hedeflerle özdeşleşip geliştirmeyi ve lider için sadakati aşlamayı amaçlar. Karizma faktörü idealize edilmiş davranış ve niteliklere ayrılır.<sup>258</sup> Dönüşüm tarzı, çevrelerinde yaşayanlar için idealize edilmiş bir etki veya “rol modeli” haline gelen lidere atıfta bulunur, bu tür liderler ya belirli kişisel özellikler ya da “karizmalar” sergiledikleri ya da gösterdikleri için bir rol modeli olarak kabul edilir. Böyle liderler çoğunlukla ahlak, güven, dürüstlük ve amaç üzerinde yüksek olarak görülürler.<sup>259</sup>

#### **2.4.1.10.2. Entelektüel Uyarım(Zihinsel teşvik)**

Entelektüel uyarım, takipçilere sorunların farkındalığı ve nasıl çözülebileceğinin farkındalığını oluşturur. Zorlayıcı ve ikna edici olan mantığın hijyenini destekler. Hayal gücünü harekete geçirir, düşünce ve anlayış üretir. Duygusal uyarımla uyarılan acil durum çağrısı değildir. Bu entelektüel uyarım, izleyicilerin karşılaştıkları sorunların doğası ve çözümlerinin kavramsallaştırılması, kavranması ve ayırt edilmesinde ayrı bir aşamada görülür.<sup>260</sup>

#### **2.4.1.10.3. Bireysel Destek(Kişiselleştirilmiş ilgi)**

Dönüşümcü lider, takipçilere yönelik gelişimsel bir ilgiye sahiptirler. Hem şimdiki işlerini gerçekleştirmek hemde daha büyük sorumlulukların gelecekteki pozisyonlarını tutmak için takipçi potansiyelini değerlendirir. Lider, örneklerini belirler ve takipçilere, yeteneklerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde değiştirmeye

---

<sup>257</sup> Robert J. House, Jane M. Howell, "Personality And Charismatic Leadership" Leadership Quarterly Vol. 3 No. 2. 1992.ss. 81-108

<sup>258</sup> Zvi D. Gellis, "Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care", *Social Work Research*, Vol. 25, No. 1, 2001, S.18

<sup>259</sup> Paul Kirkbride "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No. 1, 2006, S.26

<sup>260</sup> Bass "Leadership: Good, Better, Best" 1985, s.35

yardımcı olarak ve acil organizasyonel ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olacak bireysel görevlere atarlar.<sup>261</sup>

#### **2.4.1.10.4. İlham Verici Motivasyon(Telkinle güdüleme)**

İlham verme, canlandırma hatta yüceltme ilhamı, karizmanın önemli bir yönüdür. İlham liderliği, takipçiler arasında motivasyonun uyarılmasını ve yükseltilmesini içerir. Takipçiler, soğuk, hesaplayıcı, entelektüel bir söylem, bir aralığın parlaklığı veya bir argümanın güzelliğinden esinlenebilir. Yine de, sonuçta uyandırılan takipçilerin duygularıdır. İzleyiciler korku ve saygı içinde bir entelektüel dehayı tutabilirler, ancak onlarda ilham verici etki duygusaldır.<sup>262</sup>

#### **2.4.1.11. İş Gördücü (Transactional) Liderlik**

İş Gördücü liderlik, son dönemde yapılan liderlik araştırmalarının temelini oluşturmaktadır.

J. McGregor Burns, İş Gördücü liderlikten önce geliştirilen liderlik stillerinin, bütün davranışsal ve durumsal yaklaşımlarının iş gördürücü liderlik içerisinde var olduğunu ifade etmiştir.<sup>263</sup> Bass etkileşimci liderliği, takipçiler ve yöneticiler arasında ilişkinin sadece iş ilişkisine dayanan liderlik olarak tanımlamaktadır. İş Gördücü liderler sorunları önleyici değil, sorunlara çözüm üreten yapıya sahiptirler.<sup>264</sup> İş Gördücü liderlik, koşullu takviye içerir. Takipçiler, liderlerin sözleri, övgüleri ve ödülleri tarafından motive edilir. Liderler, aktif yönetimde istisnai olarak görev aldıklarında, takipçi performansını izler ve takipçilerin hatalarını düzeltir. Liderler, istisnai bir pasif yönetimde yer aldıklarında, olumsuz geri bildirimler veya kınamalar ile düzeltici eylemler gerçekleştirmeden önce, takipçilerin hatalarına dikkatlerini çekmek için serbers bırakıcı (Laissez Faire) lider rolüne bürünürler.<sup>265</sup>

---

<sup>261</sup> Bass “ Leadership: Good, Better, Best”1985,s.36

<sup>262</sup> Bass “ Leadership: Good, Better, Best”1985,s.36

<sup>263</sup> Hacı İbrahim Aydoğmuş, “Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kayseri. 2004 s.100

<sup>264</sup> Bernard M. Bass” From transactional to transformational leadership: “*Learning to share the vision. Organizational Dynamics*, 18, 1990(b) s.20

<sup>265</sup> Bernard M. Bass, Paul Steidlmeier,” Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, 10(2),.1999 s.184

#### **2.4.1.12. Duygusal liderlik:**

Örgütlerde kurumlarda duygusal zekânın önemi büyüktür. Liderlerin ve yöneticilerin duygusal olgunlukları ile o örgütlerin ve kurumların finansal performansları arasında tartışmasız bir ilinti vardır. Liderlerin ve yöneticilerin bu ruh halleri örgütlerin ve kurumların işleyiş biçimlerine de yansır. Bunun için lider ve yöneticiler her şeyden önce ruh hallerinin ve davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerine dikkat etmeleri gerekir. Çünkü bir örgüt ve kurumda performans kıvılcımını çakan şey duygusal liderliktir.<sup>266</sup>

---

<sup>266</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzıs, Annie McKee, “Liderliğin Temeli İyi Performansın Gizli Motoru, Çığır Açıcı Liderlik”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003, s:33-34.

### III.BÖLÜM

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Analiz Düzeyi

Bu çalışmada takipçilerin, örgütün tepe noktasında bulunan ve örgütü yöneten motive ve güdüleyen liderlerin, liderlik stilini algılamalarında kişilik özelliklerinin etkisi araştırılacaktır. Erzincan belediyesinde çalışan takipçilerin mizaç tabanlı kişilik özelliklerinin Enneagram tipolojisi doğrultusunda geliştirilen Enneagram ölçeği (EKO)<sup>267</sup> ve Türkerin doktora tez çalışmasında kullandığı liderlik stili anketi kullanılarak demografik değişkenlere göre incelenerek liderlik algısına etkisi ve kişilik özelliklerine göre liderli algısını araştırmak için nicel araştırma deseninden betimsel nitelikte tarama modeli kullanılmıştır. Enneagram mizaç tabanlı kişilik özelliklerinin cinsiyet, yaş, çalışma yılı, meslek farklılıkları, ve eğitim durumları gibi bağımsız değişkenler ile ilişkisi incelenmiş, söz konusu analiz için SPSS 19 programı kullanılmıştır. Cinsiyet, yaş, çalışma yılı, meslek farklılıkları ve eğitim durumları bağımsız t-testi yapılarak liderlik algısıyla ilişkisi incelenmiştir. Birimler arasındaki liderlik algısının etkisini ölçmek için ise çift yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Mizaç tabanlı kişilik farklılıklarının liderlik algısına etkisi ve açıklayıcılığını ortaya koymak için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Testlerdeki güven aralığı %0.95 olarak kabul edilmiştir.

### 3.2.Problem

Takipçiler, örgütün liderini belirleyen insanlar olarak kabul edilmelidir.<sup>268</sup> Takipçilerin kişiliklerinin, liderlik algısını etkilediği konusunda, düşük fikir birliği olan örgütlerde (örgüt üyelerinin farklı kişilik özelliklerinden dolayı) işbirliği konusunda zorluklarla karşılaşabilirler. Toplumsal kimlik teorisi arka planından, takipçilerin liderlerinin, liderlik tarzı konusunda tam bir algılama bütünlüğünün

<sup>267</sup> Abdurrahman Subaş, Çetin M, "Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", *SOBİDER, Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science* / Yıl: 4, Sayı:11, Haziran 2017, ss. 160-181

<sup>268</sup> Helen Hall Jennings, "Leadership--A Dynamic Redefinition", *Journal of Educational Sociology*, Vol. 17, No. 7, Leadership In Democracy (Mar., 1944), S.432



olamaması, örgütün paylaşılan kimliğinin de daha düşük olmasını bekleyebiliriz. Bunun sonucu olarak da, düşük paylaşılan kimliğin, muhtemelen daha az işbirliğine ve zorlu iletişime yol açması olasıdır.<sup>269</sup> İşbirliği ve iletişim yönünden zayıf örgütler, üretimde ve hizmette iyi çıktılar elde edemeyecekleri için hayatta kalma şanslarının da azalması olası bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.3.Araştırmanın Problemleri**

Araştırma sonucu cevap verilecek sorular şunlardır:

- 1-Takipçilerin kişilik özellikleri ile liderin yönetim stilini algılamaları arasında bir ilişki var mıdır?
- 2-Takipçilerin yaşı ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık var mıdır?
- 3-Takipçilerin çalışma yılı ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık var mıdır?
- 4-Takipçilerin cinsiyetleri ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık var mıdır?
- 5-Takipçilerin eğitim durumu ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık var mıdır?
- 6-Takipçilerin meslek farklılıkları ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık var mıdır?
- 7- Birimler arasında takipçilerin kişilik farklılıkları ile liderlik algısı arasında farklılığı var mıdır?

---

<sup>269</sup>Henri Tajfel, "Social psychology of intergroup relations", *Annual Review of Psychology*, 1982, 33, ss. 1-39.

### 3.4.Önem

Araştırmada birincil öneme sahip kavram, takipçilerin kişiliklerinin liderlik algıları arasındaki ilişki incelenecektir. Demografik değişkenler diye ifade edilen, yaş farklılıkları, çalışma yılları, cinsiyet ve eğitim durumlarının lideri algılamada bir etkiye sahip olup olmadıkları araştırılacaktır. Araştırma sonucu ortaya çıkan kavramlar, liderlerin takipçilere bilinçli tutum ve davranış sergilemesine, lider tarafından benimsenen değerler ekseninde paylaşılan bir örgüt ikliminin oluşmasına yol göstereceğine inanmaktayız.

### 3.5.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

**Tablo 2.Araştırma Modeli: Mizaç ve Liderlik stilleri**

| Bağımsız Değişkenler                                                                                                                                                   |                                                                                     | Bağımlı Değişkenler                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enneagram Kişilik Tipleri                                                                                                                                              | İlişkisel desen araştırılacaktır                                                    | Algılanan Liderlik Stilleri                                                                                                                                                                 |
| Tip1 Mükemmeliyetçi,<br>Tip 2 Yardımcı,<br>Tip 3 Başaran,<br>Tip 4 Özgün,<br>Tip 5 Gözlemci,<br>Tip 6 Sorgulayan,<br>Tip 7 Maceracı,<br>Tip 8 Reis,<br>Tip 9 Uzlaşmacı |  | İş Gördücü (Transactional) liderlik,<br>Dönüşümcü(Transformational) liderlik,<br>Sebest Bırakıcı (Laissez Faire) liderlik,<br>Babacan (Paternalistic) liderlik,<br>Etik (Ethical) liderlik, |

**Tablo 3. Araştırma Modeli: Demografik Değişkenler ile Liderlik Stilleri**

| Demografik Değişkenler                       | Farklılık araştırılacaktır                                                        | Liderlik Stilleri                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yaş,<br>Çalışma yılı,<br>Cinsiyet,<br>Eğitim |  | İş Gördücü (Transactional) liderlik,<br>Dönüşümcü(Transformational) liderlik,<br>Serbest bırakıcı (Laissez Faire) liderlik,<br>Babacan (Paternalistic) liderlik,<br>Etik (Ethical) liderlik, |

Araştırmanın problemleri bölümünde verilen soruların cevaplarını şu hipotezler test edilerek araştırılacaktır.

H1: Takipçilerin kişilik (Mizaç) özellikleri ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir ilişki vardır.

H2: Takipçilerin yaş farklılıkları ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık vardır.

H3: Takipçilerin çalışma yılı ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık vardır.

H4: Takipçilerin cinsiyet farklılıkları ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık vardır.

H5: Takipçilerin eğitim durumu ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık vardır.

H6: Takipçilerin meslek farklılığı ile liderin yönetim stilini algılaması arasında bir farklılık vardır.

H7: Birimler arasında takipçilerin kişilik farklılıkları ile liderlik algısı arasında farklılık vardır.

### 3.6.Evren ve Örneklem/Çalışma grubu

Araştırma örneklemini, Erzincan Belediyesinde liderleriyle temas kurabilen, belediye ana binasında bulunan takipçiler oluşturmaktadır. Belediye ana binada çalışan toplam 300 takipçi bulunmaktadır. Dağıtılan veri toplama araçlarından 250'si geri dönmüştür. Toplamda 250 anket uygulanmış, bunların 11 adediveri eksikliği nedeniyle çıkartılmıştır, veri seti 239 ankettenelede edilmiştir.

### 3.7.Veritoplama araçları

#### 3.7.1.Enneagram Ölçeği

Takipçilerin mizaç yapılarını ölçmek için Enneagram ölçeği kullanılmıştır. Enneagram'ın bilimsel temeller oturturulmasında Zinkle<sup>270</sup>, Wagner ve Walker<sup>271</sup>, Palmer<sup>272</sup>, Riso ve Hudson<sup>273</sup>psikometrik çalışmalar yapmışlardır.

Bir anket, kişilik tipimizi keşfetmemize yardımcı olmayı amaçlayan, kendi başına gerçek ve eksiksiz bilgi birikimini kendiliğinden sağlayamaz. En iyi ihtimalle, bir Enneagram testinin yapabileceği şey, dominant tipiniz hakkında kanıt sağlamaktır<sup>274</sup>.

Bu araştırmada Subaş ve Çetin<sup>275</sup> tarafından geliştirilen Enneagram ölçeğikullanılmıştır.Dörtlü likert tipindeki ölçek 27 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin; güvenirlik ( $\alpha=0,901$ ) ve anlamlılık düzeyi ( $p<0,001$ ),madde ayırt ediciliğine sahiptir. Yapıgeçerliliği için yapılan AFA sonucunda ölçeğin, 9 faktörle toplam varyansın %73,899'unu açıkladığı; DFA sonucunda da ( $p=0,000$ ;  $\chi^2/df=1,41$ ; RMSEA=0,045,CFI =0,949 ve GFI=0,875 değerleri ile) sınanan modelin uyum göstergelerininuygun referans aralıklarında olduğu bulunmuştur.

<sup>270</sup>Zinkie, R. A Pilot Study Toward The Validation of the Sufi Personality typ. Unpublished doctoral dissertation, United States International University, San Diego, 1974.

<sup>271</sup>Jerome P. Wagner' and Ronald E. Walker, "Reliability And Validity Study Of A Sufi Personality Typology: The Enneagram"Journal of Clinical Psychology", September, . Vol. 39, No. 5, 1983,ss.712-717

<sup>272</sup>Helen Palmer, *The Enneagram in love and work: Understanding Your Intimate And Business Relationships*. New York, NY: HarperCollins. 1995

<sup>273</sup>RisoDon Richard , Russ Hudso, *Personality Types Using The Enneagram For Self-Discover*, Houghton Mifflin Company New York 1996 , ss.1-514

<sup>274</sup> Riso, Hudson , *Discovering Your Personality Type*, 2003,s.11

<sup>275</sup> Abdurrahman Subaş, Çetin M, "Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması" ,*SOBİDER, Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science / Yıl: 4, Sayı:11, Haziran 2017, ss. 160-181*

Yapılan bu çalışmada ise açıkladığı varyans yüzdesi %56,58'dir. Cronbach Alfa cinsinden içsel tutarlılık katsayılarına bakılarak, güvenirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach  $\alpha$  :930, (Kaiser-Meyer-Olkin: ,893, Bartlett test değerleri:[ 3809,601,  $p<0,001$ ]) bulgular elde edilmiştir.

### 3.7.2. Liderlik Tarzı Ölçeği

Çağlar'ın<sup>276</sup> doktora tez çalışmasında hazırladığı yöntem ve ölçek, Türker<sup>277</sup>, doktora tez çalışmasında Hizmetkar liderlik çıkarılarak, İşgördücü liderlik kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Türker, cronbach  $\alpha$  :964, Kaiser-Meyer-Olkin .963, Barlett Küresellik Testi Ki-Kare 9740.804, Df .465ve P değeri .000 olarak çıkmıştır.

Yapılan bu çalışmada ise faktör analizleri sonucunda 2 madde çıkarılarak 37 maddeye düşürülmüştür. Liderlik ölçeği, açıkladığı varyans yüzdesi % 70,52'dir cronbach  $\alpha$  :969, (Kaiser-Meyer-Olkin: ,956, Bartlett test değerleri:[ 8748,990  $p<0,001$ ]),Df: 741 değerleri elde edilmiştir.

---

<sup>276</sup>Emine Sevinç Çağlar, *The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals*,( Danışman: Prof. dr. Suna Tevrüz), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011.

<sup>277</sup> Mine Türker, *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Ve Algılanan Liderlik Tarzları İlişkisinde GÜDÜLENME Seviyelerinin Ara Değişken Rolü*, (Danışman: Prof. dr. Suna Tevrüz), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013.

### 3.8.Bulgular

#### 3.8.1.Demografik Bulgular

Örnekleme bulunan,tüm birimlerin demografik özelliklerine göre betimsel istatistiksel sonuçlar Tablo 4’da verilmiştir.

**Tablo 4. Tüm Birimlerin Demografik Özellikler Tablosu**

| Demografik Özellikler |                | Frekans (fi) | Yüzde (%) |
|-----------------------|----------------|--------------|-----------|
| Cinsiyet              | Erkek          | 207          | %86,6     |
|                       | Kadın          | 32           | %13,4     |
|                       | Toplam         | 239          | % 100     |
| Öğrenim durumu        | İlkokul        | 15           | %6,3      |
|                       | Ortaokul       | 53           | %22,2     |
|                       | Lise           | 90           | %37,7     |
|                       | Önlisans       | 35           | %14,6     |
|                       | Lisans ve üstü | 46           | % 19,2    |
|                       | Toplam         | 239          | % 100     |
| Yaş                   | 18-25          | 29           | %12,3     |
|                       | 26-35          | 52           | %21,75    |
|                       | 36-45          | 97           | %40,6     |
|                       | 46-65          | 61           | %25,52    |
|                       | Toplam         | 239          | % 100     |
| Çalışma Yılı          | 1-5            | 57           | %23,8     |
|                       | 6-10           | 46           | %19,2     |
|                       | 11-15          | 61           | %25,5     |
|                       | 15 Üstü        | 75           | %31,4     |
|                       | Toplam         | 239          | % 100     |

Cinsiyet; 207 erkek (%86,6), 32 bayan (%13,4). Eğitim durumu, 46 lisans ve üstü (%19,2), 35 Önlisans (%14,6), 90 lise (%37,7), 53 ortaokul (%22,2), 15 ilkokul (%6,3). Yaş, 18-25 yaş arası 29 kişi (%12,3), 26-35 yaş arası 52 kişi (%21,75), 36-45 yaş arası 97kişi (%40,6), 46-65 yaş arası 61 kişi (%25,52). Katılımcıların yaş ortalaması 38,75’ dir.

Veri setinden demografik özelliklere ilişkin elde edilen ait bulgular gösterilmiştir. Birimler bazında Fen İşleri birimi demografik özellikleri, betimsel istatistiksel sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5. Fen İşleri Birimi Demografik Özellikler Tablosu**

| Demografik Özellikler |                | Frekans (fi) | Yüzde (%) |
|-----------------------|----------------|--------------|-----------|
| Cinsiyet              | Erkek          | 65           | %90,3     |
|                       | Kadın          | 7            | %9,7      |
|                       | Toplam         | 72           | % 100     |
| Öğrenim durumu        | İlkokul        | 5            | %6,9      |
|                       | Ortaokul       | 13           | %18,1     |
|                       | Lise           | 33           | %45,8     |
|                       | Önlisans       | 11           | %15,3     |
|                       | Lisans ve üstü | 10           | % 13,9    |
|                       | Toplam         | 72           | % 100     |
| Yaş                   | 18-25          | 0            | %0        |
|                       | 26-35          | 26           | %36,1     |
|                       | 36-45          | 25           | %34,7     |
|                       | 46-65          | 21           | %29,2     |
|                       | Toplam         | 72           | % 100     |
| Çalışma Yılı          | 1-5            | 12           | %16,7     |
|                       | 6-10           | 15           | %20,8     |
|                       | 11-15          | 18           | %25,0     |
|                       | 15 Üstü        | 27           | %37,5     |
|                       | Toplam         | 72           | % 100     |

Fen İşlerinde; Cinsiyet; 65 erkek (%90,3), 7 bayan (%9,7). Eğitim durumu, 10 lisans ve üstü(%13,9), 11 Önlisans (%15,3), 33 lise (%45,8), 13 ortaokul (% 18,1), 5 ilkokul (%6,9). Yaş, 18-25 yaş arası 0 kişi (%0), 26-35 yaş arası 26 kişi (%36,1), 36-45 yaş arası 25 kişi (%34,7), 46-65 yaş arası 21 kişi (%29,2). Katılımcıların yaş ortalaması 40,2’ dir.

Birimler bazında İmar birimi demografik özellikleri, betimsel istatistiksel sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6. İmar Birimi Demografik Özellikler Tablosu**

| Demografik Özellikler |                | Frekans (fi) | Yüzde (%) |
|-----------------------|----------------|--------------|-----------|
| Cinsiyet              | Erkek          | 61           | %98,4     |
|                       | Kadın          | 1            | %1,6      |
|                       | Toplam         | 62           | % 100     |
| Öğrenim durumu        | İlkokul        | 1            | %1,6      |
|                       | Ortaokul       | 28           | %46,8     |
|                       | Lise           | 21           | %33,9     |
|                       | Önlisans       | 4            | %6,5      |
|                       | Lisans ve üstü | 6            | % 9,7     |
|                       | Toplam         | 62           | % 100     |
| Yaş                   | 18-25          | 0            | %0        |
|                       | 26-35          | 8            | %12,9     |
|                       | 36-45          | 37           | %59,7     |
|                       | 46-65          | 17           | %27,4     |
|                       | Toplam         | 62           | % 100     |
| Çalışma Yılı          | 1-5            | 3            | %4,8      |
|                       | 6-10           | 8            | %12,9     |
|                       | 11-15          | 35           | %56,5     |
|                       | 15 ve üstü     | 16           | %25,8     |
|                       | Toplam         | 62           | % 100     |

İmar; Cinsiyet; 61 erkek (%98,4), 1 bayan (%1,6). Eğitim durumu, 6 lisans ve üstü(%9,7), 4 Önlisans (%6,5), 21 lise (%33,9), 28 ortaokul (% 46,8), 1 ilkokul (%1,6). Yaş, 18-25 yaş arası 0 kişi (%0), 26-35 yaş arası 8 kişi (%12,9), 36-45 yaş arası 36 kişi (%59,7), 46-65 yaş arası 8 kişi (%12,9). Katılımcıların yaş ortalaması 42,6' dir.

Birimler bazında Bilgi İşlem birimi demografik özellikleri, betimsel istatistiksel sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.



**Tablo 7. Bilgi İşlem Birimi Demografik Özellikler Tablosu**

| Demografik Özellikler |                | Frekans (fi) | Yüzde (%) |
|-----------------------|----------------|--------------|-----------|
| Cinsiyet              | Erkek          | 70           | %94,6     |
|                       | Kadın          | 4            | %5,4      |
|                       | Toplam         | 74           | % 100     |
| Öğrenim durumu        | İlkokul        | 9            | %12,2     |
|                       | Ortaokul       | 11           | %14,9     |
|                       | Lise           | 22           | %29,7     |
|                       | Önlisans       | 15           | %20,3     |
|                       | Lisans ve üstü | 17           | % 23      |
|                       | Toplam         | 74           | % 100     |
| Yaş                   | 18-25          | 1            | %1,4      |
|                       | 26-35          | 15           | %20,3     |
|                       | 36-45          | 35           | %47,3     |
|                       | 46-65          | 23           | %31,1     |
|                       | Toplam         | 74           | % 100     |
| Çalışma Yılı          | 1-5            | 11           | %14,9     |
|                       | 6-10           | 22           | %29,7     |
|                       | 11-15          | 9            | %12,2     |
|                       | 15 ve üstü     | 32           | %43,2     |
|                       | Toplam         | 74           | % 100     |

Bilgi İşlem; Cinsiyet; 70 erkek (%94,6), 4 bayan (%5,4). Eğitim durumu, 17 lisans ve üstü(%23,0), 15 Önlisans (%20,3), 22 lise (%29,7), 11 ortaokul (% 14,9), 9 ilkokul (%12,2). Yaş, 18-25 yaş arası 1 kişi (%1,4), 26-35 yaş arası 15 kişi (%20,3), 36-45 yaş arası 35 kişi (%47,3), 46-65 yaş arası 23 kişi (%31,1). Katılımcıların yaş ortalaması 41,41' dir.

### 3.8.2.Mizaç ve Liderlik Algılarının Ortalamasına Ait Bulgular

Değişkenlerin ortalamasının değerlendirilmesinde eşit aralıklar kabul edilerek, aritmetik ortalamalar; Mizaç için 0,60 olarak, liderlik algıları için 0,83 olarak bulunmuştur. Mizaç değişkenlerinin ortalamaları değerlendirilmesi Tablo 10'daki aralıklar kullanılmıştır. [Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5 = 3/5 = 0,60]. Bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'a, ardından ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek değerlendireme aralıkları elde edilmiştir.<sup>278</sup>

**Tablo 8. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilme Aralığı**

| Aralık    | Aralığın Değeri |
|-----------|-----------------|
| 1,00-1,60 | Çok Düşük       |
| 1,60-2,20 | Düşük           |
| 2,20-2,80 | Orta            |
| 2,80-3,40 | Yüksek          |
| 3,40-4,00 | Çok Yüksek      |

<sup>278</sup>Orhan Çınar, "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 2010, ss. 267-276.

Katılımcıların Mizaç değişkenine ait, aritmetik ortalamaları ve standart puanları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9. Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Puanları**

| Değişken              | Ortalama | Std.<br>Sapma | Seviye |
|-----------------------|----------|---------------|--------|
| <b>Uzlaşmacı</b>      | 1,8968   | 0,68159       | Düşük  |
| <b>Başaran</b>        | 1,6597   | 0,69307       | Düşük  |
| <b>Yardımcı</b>       | 1,7462   | 0,64074       | Düşük  |
| <b>Maceracı</b>       | 1,8187   | 0,67753       | Düşük  |
| <b>Mükemmeliyetçi</b> | 1,8075   | 0,71215       | Düşük  |
| <b>Özgün</b>          | 1,7727   | 0,62167       | Düşük  |
| <b>Gözlemci</b>       | 1,7824   | 0,67231       | Düşük  |
| <b>Sorgulayan</b>     | 1,8982   | 0,62946       | Düşük  |
| <b>Reis</b>           | 1,6499   | 0,74767       | Düşük  |

Mizaç değişkenlerinin ortalamalarına bakıldığında tüm mizaç tiplerinin ortalamalarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Liderlik stilleri, araştırma değişkenlerinin ortalamalarının değerlendirilmesinde Tablo 10'daki aralıklar kullanılmıştır.

**Tablo 10. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilme Aralığı**

| Aralık    | Aralığın Değeri |
|-----------|-----------------|
| 1,00-1,83 | Çok Düşük       |
| 1,83-2,66 | Biraz Düşük     |
| 2,66-3,49 | Düşük           |
| 3,49-4,32 | Biraz Yüksek    |
| 4,32-5,15 | Yüksek          |
| 5,15-6,00 | Çok Yüksek      |

Katılımcıların Liderlik Stili değişkenine ait, aritmetik ortalamaları ve standart puanları Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11. Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları**

| Liderlik Stilleri | Ortalama | Std. Sapma | Seviye       |
|-------------------|----------|------------|--------------|
| İş Gördücü        | 3,9983   | 1,26929    | Biraz Yüksek |
| Dönüşümcü         | 4,2059   | 1,2793     | Biraz Yüksek |
| Serbest Bırakıcı  | 3,249    | 1,51767    | Düşük        |
| Babacan           | 4,3821   | 1,22267    | Yüksek       |
| Etik              | 4,4385   | 1,29946    | Yüksek       |

Liderlik stilleri ortalamalarına bakıldığında İş Gördücü ve Dönüşümcü liderlik stillerinde ortalamanın “ Biraz Yüksek Düzeyde”, Serbest Bırakıcı liderlik stiliinde ortalamanın “Düşük düzeyde”, Babacan ve Etik liderlik stillerinde ortalamanın “Biraz Yüksek düzeyde” olduğu görülmüştür.

### 3.8.3.Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek ve test amaçlı kullanılan istatistiksel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntem bir değişkenle bir veya birden çok değişken arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için - 1 ile +1 arasında bir değer alır. Bu değer korelasyon katsayısı olarak adlandırılır. Korelasyonda amaç bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ortaya koymaktır. Aşağıda Tablo 12’de ölçek boyutları arasındaki ilişki görülmektedir.

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre; Uzlaşmacı mizaç tipi ile İş Gördücü liderlik arasında ( $r = 0.254$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon, Dönüşümcü liderlikle ( $r = 0.258$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon, Serbest Bırakıcı liderlik arasında ( $r = -0.173$   $p < 0,01$ ) negatif korelasyon, Babacan liderlikle ( $r = 0.265$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon, Etik liderlikle ( $r = 0.313$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon bulguları elde edilmiştir. Bu bulgular ışığında Uzlaşmacı mizaç tipini sahip takipçilerin İş Gördücü, Dönüşümcü, Babacan ve Etik liderlik algılarının artacağına işaret etmektedir. Serbest Bırakıcı liderlikle negatif korelasyon bulgusu elde edilmiştir.

Başaran mizaç tipi ile Serbest Bırakıcı liderlik arasında ( $r = 0.232$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon bulgulanırken, diğer liderlik stilleri arasında anlamlı korelasyon bulgulanamamıştır.

Yardımcı mizaç tipi ile Serbest Bırakıcı liderlikle ( $r = 0.202$   $p < 0,01$ ) pozitif korelasyon bulgulanırken Başaran mizaç tipinde olduğu gibi diğer liderlik stilleri arasında anlamlı korelasyon bulgulanamamıştır.

Maceracı mizaç tipi ile İş Gördücü liderlikle ( $r = 0.224$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon, Dönüşümcü liderlikle ( $r = 0.189$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon, Babacan liderlikle ( $r = 0.222$   $p < 0,01$ ) pozitif korelasyon, Etik liderlikle ( $r = 0.235$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon bulguları elde edilirken, Serbest Bırakıcı liderlikle arasında korelasyon elde edilememiştir.

Mükemmeliyetçi ve Özgün mizaç tipleri ile liderlik stilleri arasında korelasyon oluşmamıştır.

Gözlemci mizaç tipi ile İş Gördücü liderlikle ( $r = 0.244$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon, Dönüşümcü liderlikle ( $r = 0.206$   $p < 0,01$ ) pozitif korelasyon, Babacan liderlikle ( $r = 0.214$   $p < 0,01$ ) pozitif korelasyon, Etik liderlikle ( $r = 0.250$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon bulguları elde edilirken, Serbest Bırakıcı liderlikle korelasyon elde edilememiştir. Bu bulgular ışığında Gözlemci mizaç tipini sahip takipçilerin, Maceracı mizaç tipine sahip bireylerle benzer liderlik algısı olduğundan, İş Gördücü, Dönüşümcü, Babacan ve Etik liderlik algılarının artacağına işaret ederken, Serbest Bırakıcı liderlik algısının oluşmayacağı bulgusu elde edilmiştir.

Sorgulayan mizaç tipi ile İş Gördücü liderlikle ( $r = 0.199$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon, Dönüşümcü liderlikle ( $r = 0.195$   $p < 0,01$ ) pozitif korelasyon, Babacan liderlikle ( $r = 0.212$   $p < 0,01$ ) pozitif korelasyon, Etik liderlikle ( $r = 0.251$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon bulguları elde edilirken, Serbest Bırakıcı liderlikle Sorgulayan Mizaç tipi arasında korelasyon elde edilememiştir. Bu bulgular ışığında Sorgulayan mizaç tipini sahip takipçilerin İş Gördücü, Dönüşümcü, Babacan ve Etik liderlik algılarının artacağına işaret etmektedir. Bu mizaç tipinde de Serbest bırakıcı liderlik arasında algının oluşmayacağı bulgusu elde edilmiştir.

Reis mizaç tipi ile Serbest Bırakıcı liderlik arasında ( $r = 0.199$   $p < 0,001$ ) pozitif korelasyon elde edilirken, Başaran ve Yardımcı mizaç tipinde olduğu gibi diğer liderlik stilleri ile arasında korelasyon bulgusu elde edilememiştir.

**Tablo 12. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar**

|                             | Ort. | S.Sapma | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12    | 13      | 14 |
|-----------------------------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|----|
| <b>1. Uzlaşmacı</b>         | 1,90 | 0,68    | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |         |    |
| <b>2. Başaran</b>           | 1,66 | 0,69    | ,383*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |         |    |
| <b>3. Yardımcı</b>          | 1,75 | 0,64    | ,473*** | ,716*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |       |         |    |
| <b>4. Maceracı</b>          | 1,82 | 0,68    | ,585*** | ,499*** | ,559*** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |       |         |    |
| <b>5. Mükemmeliyetçi</b>    | 1,81 | 0,71    | ,576*** | ,702*** | ,677*** | ,526*** | 1       |         |         |         |         |         |         |       |         |    |
| <b>6. Özgün</b>             | 1,77 | 0,62    | ,611*** | ,663*** | ,680*** | ,620*** | ,696*** | 1       |         |         |         |         |         |       |         |    |
| <b>7. Gözlemci</b>          | 1,78 | 0,67    | ,634*** | ,491*** | ,480*** | ,626*** | ,529*** | ,608*** | 1       |         |         |         |         |       |         |    |
| <b>8. Sorgulayan</b>        | 1,90 | 0,63    | ,616*** | ,509*** | ,592*** | ,702*** | ,552*** | ,680*** | ,700*** | 1       |         |         |         |       |         |    |
| <b>9. Reis</b>              | 1,65 | 0,75    | ,391*** | ,754*** | ,695*** | ,439*** | ,645*** | ,653*** | ,423*** | ,474*** | 1       |         |         |       |         |    |
| <b>10. İşGördücü</b>        | 4,00 | 1,27    | ,254*** | -,081   | -,083   | ,224*** | -,055   | ,023    | ,244*** | ,199*** | -,119   | 1       |         |       |         |    |
| <b>11. Dönüşümcü</b>        | 4,21 | 1,28    | ,258*** | ,000    | -,054   | ,189**  | -,024   | ,061    | ,206**  | ,195**  | -,037   | ,887*** | 1       |       |         |    |
| <b>12. Serbest Bırakıcı</b> | 3,25 | 1,52    | -,173** | ,232*** | ,202**  | -,003   | ,120    | ,038    | -,016   | -,076   | ,257*** | ,061    | ,066    | 1     |         |    |
| <b>13. Babacan</b>          | 4,38 | 1,22    | ,265*** | -,092   | -,107   | ,222**  | -,037   | ,052    | ,214**  | ,212**  | -,113   | ,863*** | ,913*** | -,004 | 1       |    |
| <b>14. Etik</b>             | 4,44 | 1,30    | ,313*** | -,067   | -,064   | ,235*** | -,023   | ,077    | ,250*** | ,251*** | -,083   | ,791*** | ,868*** | -,092 | ,907*** | 1  |

N = 239, \*p < 0.05, \*\*p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Tablo 12’da kişilik değişkenlerinin kendi aralarında güçlü pozitif korelasyonlar elde edilmiştir. Liderlik Stilleri değişkenlerinin kendi aralarında ise Babacan ve Etik liderlik negatif korelasyon sonucu elde edilirken, diğer liderlik stilleri arasında da pozitif korelasyon elde edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre, Liderlik Stili ve Kişilik puanları arasında, anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığı Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo13.Bağımsız t Testi Tablosu (Cinsiyet)**

|                 | F     | Sig. | T     | df     | p    | $\bar{X}$ | SS      |
|-----------------|-------|------|-------|--------|------|-----------|---------|
| İş Gördücü      | 2,871 | ,091 | 2,071 | 239    | ,039 | 4,0647    | 1,28949 |
|                 |       |      | 2,409 | 46,802 | ,020 | 3,5688    | 1,04864 |
| Dönüşümcü       | ,091  | ,764 | 3,397 | 239    | ,001 | 4,3140    | 1,24552 |
|                 |       |      | 3,304 | 40,400 | ,002 | 3,5063    | 1,29339 |
| Serbestbırakıcı | 4,778 | ,030 | 1,438 | 239    | ,152 | 3,3043    | 1,55103 |
|                 |       |      | 1,691 | 47,318 | ,097 | 2,8906    | 1,24262 |
| Babacan         | 2,216 | ,138 | 3,805 | 239    | ,000 | 4,4973    | 1,20154 |
|                 |       |      | 4,045 | 43,134 | ,000 | 3,6375    | 1,10573 |
| Etik            | ,745  | ,389 | 3,854 | 239    | ,000 | 4,5623    | 1,27847 |
|                 |       |      | 4,148 | 43,581 | ,000 | 3,6375    | 1,15668 |

Liderlik algılarına baktığımızda, cinsiyet farklılığı; İş Gördücü, Dönüşümcü, Babacan ve Etik liderlik algısında, istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, liderlik algısı erkek takipçilerin bayan takipçilerden daha fazla algıladıkları varsayımı ortaya çıkmıştır.



Erkek ve kadın katılımcıların, faktör ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik bağımsız t testi verileri de Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14. Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları**

|                 | CİNSİYET | N   | $\bar{X}$ | SS      | Ortalama<br>Standart Hata |
|-----------------|----------|-----|-----------|---------|---------------------------|
| Uzlaşmacı       | Erkek    | 207 | 1,8792    | ,69200  | ,04810                    |
|                 | Bayan    | 32  | 2,0104    | ,60751  | ,10739                    |
| Başaran         | Erkek    | 207 | 1,6345    | ,68584  | ,04767                    |
|                 | Bayan    | 32  | 1,8229    | ,72825  | ,12874                    |
| Yardımcı        | Erkek    | 207 | 1,7198    | ,65183  | ,04531                    |
|                 | Bayan    | 32  | 1,9167    | ,54213  | ,09584                    |
| Maceracı        | Erkek    | 207 | 1,8068    | ,66926  | ,04652                    |
|                 | Bayan    | 32  | 1,8958    | ,73537  | ,13000                    |
| Mükemmeliyetçi  | Erkek    | 207 | 1,7778    | ,72481  | ,05038                    |
|                 | Bayan    | 32  | 2,0000    | ,59868  | ,10583                    |
| Özgün           | Erkek    | 207 | 1,7488    | ,60670  | ,04217                    |
|                 | Bayan    | 32  | 1,9271    | ,70194  | ,12409                    |
| Gözlemci        | Erkek    | 207 | 1,7858    | ,67132  | ,04666                    |
|                 | Bayan    | 32  | 1,7604    | ,68906  | ,12181                    |
| Sorgulayan      | Erkek    | 207 | 1,8744    | ,63629  | ,04422                    |
|                 | Bayan    | 32  | 2,0521    | ,56865  | ,10052                    |
| Reis            | Erkek    | 207 | 1,6393    | ,74810  | ,05200                    |
|                 | Bayan    | 32  | 1,7188    | ,75306  | ,13312                    |
| İş Gördücü      | Erkek    | 207 | 4,0647    | 1,28949 | ,08963                    |
|                 | Bayan    | 32  | 3,5688    | 1,04864 | ,18537                    |
| Dönüşümcü       | Erkek    | 207 | 4,3140    | 1,24552 | ,08657                    |
|                 | Bayan    | 32  | 3,5063    | 1,29339 | ,22864                    |
| Serbestbırakıcı | Erkek    | 207 | 3,3043    | 1,55103 | ,10780                    |
|                 | Bayan    | 32  | 2,8906    | 1,24262 | ,21967                    |
| Babacan         | Erkek    | 207 | 4,4973    | 1,20154 | ,08351                    |
|                 | Bayan    | 32  | 3,6375    | 1,10573 | ,19547                    |
| Etik            | Erkek    | 207 | 4,5623    | 1,27847 | ,08886                    |
|                 | Bayan    | 32  | 3,6375    | 1,15668 | ,20447                    |

Tablo 14’de % 95 güven aralığına yapılan analizde, kişilik ortalamalarında, bayan katılımcıların ortalamaları, erkeklerden daha baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, cinsiyet farklılığı herhangi bir kişilik yönünde kaymaya neden olmadığı varsayımı oluşmuştur.

Liderlik algısı ve cinsiyet arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İş Gördücü liderlik algısında (Ort.erkek:4,0647) skoru, bayanlardan (Ort.bayan:3,5688) skoru, Dönüşümcü liderlik algısında (Ort.erkek:4,3140) skoru, bayanlardan (Ort.bayan: 3,5063) skoru,Serbest bırakıcı liderlik algısında (Ort.erkek: 3,3043) skoru, bayanlardan (Ort.bayan: 2,8906) skoru, Babacan liderlik algısında (Ort.erkek: 4,4973) skoru, bayanlardan (Ort.bayan: 3,6375) skoru, Etik liderlik algısında (Ort.erkek: 4,5623) skoru, bayanlardan (Ort.bayan: 3,6375) skoru, istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde yüksektir( $p<0,001$ ). Sonuçlardan elde ettiğimiz çıkarım, Cinsiyet ve İş Gördücü, Dönüşümcü, Babacan ve etik liderlik arasında istatistiksel anlamlı bulgular elde edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki, faktör ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik bağımsız t testi verileri Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Meslek Farklılığı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki ti-Testi**

|                  | F     | Sig. | t                | df             | p              | $\bar{X}$          | Ortalama Standart Hata |
|------------------|-------|------|------------------|----------------|----------------|--------------------|------------------------|
| Uzlaşmacı        | 3,386 | ,067 | -1,580<br>-1,633 | 237<br>183,809 | ,116<br>,104   | ,70369<br>,63112   | ,05634<br>,06927       |
| Başaran          | ,049  | ,825 | -1,226<br>-1,227 | 237<br>168,102 | ,222<br>,221   | ,69349<br>,69015   | ,05552<br>,07575       |
| Yardımcı         | ,834  | ,362 | -,650<br>-,653   | 237<br>169,940 | ,516<br>,514   | ,64534<br>,63424   | ,05167<br>,06962       |
| Maceracı         | ,343  | ,559 | -,878<br>-,874   | 237<br>165,275 | ,381<br>,383   | ,67438<br>,68438   | ,05399<br>,07512       |
| Mükemmeliyetçi   | ,961  | ,328 | -1,719<br>-1,743 | 237<br>174,058 | ,087<br>,083   | ,72004<br>,68835   | ,05765<br>,07556       |
| Özgün            | ,550  | ,459 | -2,702<br>-2,663 | 237<br>160,720 | ,007*<br>,009* | ,60341<br>,63243   | ,04831<br>,06942       |
| Gözlemci         | ,823  | ,365 | ,123<br>,124     | 237<br>171,717 | ,903<br>,902   | ,68045<br>,66076   | ,05448<br>,07253       |
| Sorgulayan       | 8,601 | ,004 | -,600<br>-,623   | 237<br>186,198 | ,549<br>,534   | ,65577<br>,57913   | ,05250<br>,06357       |
| Reis             | ,670  | ,414 | -,797<br>-,799   | 237<br>168,796 | ,426<br>,425   | ,75071<br>,74356   | ,06010<br>,08162       |
| İş Gördücü       | 1,842 | ,176 | ,370<br>,384     | 237<br>185,504 | ,712<br>,702   | 1,32123<br>1,17205 | ,10578<br>,12865       |
| Dönüşümcü        | ,235  | ,628 | 1,382<br>1,361   | 237<br>160,392 | ,168<br>,175   | 1,25454<br>1,31802 | ,10044<br>,14467       |
| Serbest bırakıcı | 2,207 | ,139 | 3,209<br>3,309   | 237<br>182,575 | ,002*<br>,001* | 1,53827<br>1,39070 | ,12316<br>,15265       |
| Babacan          | ,036  | ,849 | 1,799<br>1,792   | 237<br>165,547 | ,073<br>,075   | 1,21153<br>1,22716 | ,09700<br>,13470       |
| Etik             | ,617  | ,433 | 1,213<br>1,189   | 237<br>158,051 | ,226<br>,236   | 1,26739<br>1,35444 | ,10147<br>,14867       |

\*p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, meslek farklılığının, kişilik ve liderlik stili arasında sadece Tip4.(Özgün)kişiliğin(Erkek  $\bar{X}$ = ,60341, Bayan $\bar{X}$ = ,63243 p<0,05) ve Serbest bırakıcı liderlik stili arasında, istatistiksel bir anlamlılık (Erkek  $\bar{X}$ = 1,53827, Bayan $\bar{X}$ = 1,39070p<0,05) elde edilmiştir. Diğer değişkenler yönünden, meslek farklılığı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

### 3.8.4.Tek Yönlü Varyans Analizi Birim Bazında (ANOVA) Bulguları

Bu bölümde birimler bazında anlamlı olan bulgular özet olarak verilecektir.

Tablo 16’da Fen İşleri ve İmar Birimi takipçilerinin, liderlik algısı ve kişilik karşılaştırılması ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

**Tablo 16. Fen İşleri ve İmar Birimi Varyans Analizi**

| Dependent Variable | (I) BİRİM  | (J) BİRİM | Mean Difference (I-J) | Standart Hata | p.   |
|--------------------|------------|-----------|-----------------------|---------------|------|
| Uzlaşmacı          | Fen İşleri | İmar      | -,36246*              | ,11350        | ,009 |
| Gözlemci           |            | İmar      | -,57392*              | ,10900        | ,000 |
| Reis               |            | İmar      | ,34513*               | ,12729        | ,036 |
| Maceracı           |            | İmar      | -,47372*              | ,11084        | ,000 |
| Sorgulayan         |            | İmar      | -,48820*              | ,10417        | ,000 |
| İş Gördücü         |            | İmar      | -1,40403*             | ,19390        | ,000 |
| Dönüşümcü          |            | İmar      | -1,06909*             | ,20255        | ,000 |
| Babacan            |            | İmar      | -1,10573*             | ,18414        | ,000 |
| Etik               |            | İmar      | -,95573*              | ,20084        | ,000 |

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Tablo 16. İmar biriminin Uzlaşmacı ort. farkı (-,36246\*), Gözlemci kişilikte ise ort. Farkı (-,57392\*), Maceracı (-,47372\*),Sorgulayan (-,48820\*) şeklinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İmar biriminde çalışan takipçilerin, Fen İşlerine göre, daha uzlaşmacı, maceracı, sorgulayan ve daha gözlemci bir kişilik yapıya sahip olduğunu ortaya koyuyor. Fen İşleri çalışanlarının baskın kişilik yapısı ise (,34513) ortalamasıyla daha Reis yapıya sahiptir.Liderlik algılarında ise İş Gördücü ort. farkı (-1,40403), Dönüşümcü (-1,06909\*), Babacan (-1,10573), Etik (-,95573\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 17’de İmar ve Bilgi İşlem Birimi takipçilerinin, liderlik algısı ve kişilik karşılaştırılması ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

**Tablo 17. İmar ve Bilgi İşlem Birimi Varyans Analizi**

| Dependent Variable | (I) BİRİM | (J) BİRİM   | Mean Difference (I-J) | Std. Error | p.   |
|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|------------|------|
| Uzlaşmacı          | İmar      | Bilgi İşlem | ,52950*               | ,11279     | ,000 |
| Maceracı           |           | Bilgi İşlem | ,58733*               | ,11014     | ,000 |
| Gözlemci           |           | Bilgi İşlem | ,54577*               | ,10832     | ,000 |
| Sorgulayan         |           | Bilgi İşlem | ,43127*               | ,10352     | ,000 |
| Reis               |           | Bilgi İşlem | -,39756*              | ,12649     | ,010 |
| İş Gördücü         |           | Bilgi İşlem | 1,35876*              | ,19268     | ,000 |
| Dönüşümcü          |           | Bilgi İşlem | 1,13553*              | ,20128     | ,000 |
| Babacan            |           | Bilgi İşlem | 1,33787*              | ,18298     | ,000 |
| Etik               |           | Bilgi İşlem | 1,30994*              | ,19958     | ,000 |

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Tablo 17. İmar biriminin Uzlaşmacı ort. farkı (,52950\*), Gözlemci kişilikte ise ort. Farkı (,54577\* ), Maceracı (,58733\*), Sorgulayan (,43127\*), şeklinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İmar biriminde çalışan takipçilerin, Bilgi İşlem çalışanlarına göre, daha uzlaşmacı, maceracı, sorgulayan ve daha gözlemci bir kişilik yapıya sahip olduğunu ortaya koyuyor. Bilgi İşlem çalışanlarının baskın kişilik yapısı ise Reis (-,39756\*) ortalamasıyla daha Reis yapıya sahiptir. Liderlik algılarında ise İş Gördücü ort. farkı (1,35876\*), Dönüşümcü (1,13553), Babacan (1,33787\*), Etik (1,30994\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 28’de İmar ve İnsan Kaynakları Birimi takipçilerinin, liderlik algısı ve kişilik karşılaştırılması ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

**Tablo 18. İmar ve İnsan Kaynakları Birimi Varyans Analizi**

| Dependent Variable | (I) BİRİM | (J) BİRİM        | Mean Difference (I-J) | Std. Error | p.   |
|--------------------|-----------|------------------|-----------------------|------------|------|
| Gözlemci           | İmar      | İnsan Kaynakları | ,57527*               | ,13839     | ,000 |
| İş Gördücü         |           | İnsan Kaynakları | 1,44194*              | ,24618     | ,000 |
| Dönüşümcü          |           | İnsan Kaynakları | 1,52581*              | ,25716     | ,000 |
| Babacan            |           | İnsan Kaynakları | 1,78710*              | ,23378     | ,000 |
| Etik               |           | İnsan Kaynakları | 1,76774*              | ,25499     | ,000 |

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Tablo 18. İmar biriminin, Gözlemci kişilikte ise ort. Farkı (,57527\*), şeklinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İmar biriminde çalışan takipçilerin, İnsan Kaynakları çalışanlarına göre, daha gözlemci bir kişilik yapıya sahip olduğunu ortaya koyuyor. Liderlik algılarında ise İş Gördücü ort. farkı (1,44194\*), Dönüşümcü (1,52581\*), Babacan (1,78710\*), Etik (1,76774\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İmar Birimi, liderlik algılarında da İnsan Kaynaklarından daha fazla liderlik algısı ortaya çıkmıştır.

Tablo 19’da Fen İşleri ve İnsan Kaynakları /İmar ve İnsan Kaynakları birimi takipçilerinin, liderlik algısı ve kişilik karşılaştırılması ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

**Tablo 19. Fen İşleri ve İnsan Kaynakları /İmar ve İnsan Kaynakları Birimi Varyans Analizi**

| Dependent Variable | (I) BİRİM  | (J) BİRİM        | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|--------------------|------------|------------------|-----------------------|------------|------|
| Gözlemci           |            | İnsan Kaynakları | ,57527*               | ,13839     | ,000 |
| İş Gördücü         |            | İnsan Kaynakları | 1,44194*              | ,24618     | ,000 |
| Dönüşümcü          | Fen İşleri | İnsan Kaynakları | 1,52581*              | ,25716     | ,000 |
| Babacan            |            | İnsan Kaynakları | 1,78710*              | ,23378     | ,000 |
| Etik               |            | İnsan Kaynakları | 1,76774*              | ,25499     | ,000 |
| Babacan            | İmar       | İnsan Kaynakları | ,68136*               | ,22831     | ,016 |
| Etik               |            | İnsan Kaynakları | ,81201*               | ,24902     | ,007 |

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Tablo 19. İmar biriminin, Gözlemci kişilikte ise ort. farkı (,57527\*), şeklinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İmar Birimi, liderlik algılarında ise İş Gördücü ort. farkı (1,44194\*), Dönüşümcü (1,52581\*), Babacan (1,78710\*), Etik (1,76774\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Liderlik Algısında ise, Fen işleri, Babacan (,68136\*), Etik (,81201\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 20’de takipçilerin, yaş ve liderlik algısına ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir. Yaş ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bulgulara elde edilemediğinden, yaş ile kişilik arasında yapılan varyans analizi tablosu verilmemiştir. Yaş Liderlik algısı arsında yapılan analizde 57 yaş ve üzeri örneklem yeterli sayıda olmadığı için analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 20. Yaş, liderlik Algısı Varyans Analizi**

| Dependent Variable |           |       |       | Mean Difference (I-J) | Standart Hata | p    |
|--------------------|-----------|-------|-------|-----------------------|---------------|------|
| Dönüşümcü          | Tukey HSD | 18-27 | 38-47 | -,92645*              | ,24426        | ,001 |
|                    |           | 28-37 | 38-47 | -,53478*              | ,20415        | ,046 |
|                    |           | 38-47 | 48-57 | ,61502*               | ,22952        | ,039 |
| Babacan            | Tukey HSD | 18-27 | 28-37 | -,64367*              | ,24421        | ,044 |
|                    |           | 18-27 | 38-47 | -1,06578*             | ,22912        | ,000 |
|                    |           | 38-47 | 48-57 | ,65885*               | ,21530        | ,013 |
| Etik               | Tukey HSD | 18-27 | 38-47 | -1,04227*             | ,24642        | ,000 |
| İş Gördücü         | Tukey HSD | 18-27 | 38-47 | -,78865*              | ,24256        | ,007 |
|                    |           | 28-37 | 38-47 | -,63345*              | ,20274        | ,011 |
|                    |           | 38-47 | 48-57 | ,75040*               | ,22793        | ,006 |

\*. Ortalama fark  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı.

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Tablo 20. yaş ve liderlik algısı arasında Dönüşümcü liderlik algısında 18-27/38-47 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (-,92645\*), 28-37/38-47 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (-,53478\*), 38-77/48-57 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (,61502\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ve yaş arasındaki analiz sonucunda, 38-77/48-57 yaş aralığı hariç yaş artıkça algının azaldığı sonucu elde edilmiştir.

Babacan liderlik algısında 18-27/28-37 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (-,64367\*), 18-27/38-47 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (-1,06578\*), 38-77/48-57 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (,65885\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı



çıkmiştir. Babacan liderlik algısı ve yaş arasındaki analiz sonucunda da 38-77/48-57 yaş aralığı hariç yaş artıkça algının azaldığı sonucu elde edilmiştir.

Etik liderlik algısında 18-27/8-37 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (-1,04227\*), sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

İş Gördücü liderlik algısında 18-27/38-47 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (-,78865\*), 28-37/38-47 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (-,63345\*), 38-47/48-57 yaş karşılaştırılmasında ort. farkı (,75040\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İş Gördücü liderlik algısı ve yaş arasındaki analiz sonucunda Dönüşümcü ve Babacan liderlik algına benzer bir sonuç çıkmıştır. Serbest Bırakıcı liderlik ve yaş arasında anlamlı bulgular elde edilememiştir.

Tablo 21’de takipçilerin, Çalışma Yılı ve Kişilik karşılaştırılması ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

**Tablo 21. Çalışma Yılı, Kişilik Varyans Analizi**

| Dependent Variable | (I) | (J) | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|-----|-----|-----------------------|------------|-------|
| <b>Uzlaşmacı</b>   | 1   | 2   | ,44317*               | 0,12937    | 0,004 |
|                    | 2   | 3   | -,62034*              | 0,12746    | ,000  |
|                    |     | 4   | -,35382*              | 0,12224    | 0,021 |
| <b>Yardımcı</b>    | 1   | 2   | ,33346*               | 0,12567    | 0,042 |
| <b>Maceracı</b>    | 3   | 2   | ,51307*               | 0,12856    | 0,001 |
|                    |     | 4   | ,31993*               | 0,11351    | 0,027 |
| <b>Özgün</b>       | 2   | 3   | -,34545*              | 0,11979    | 0,022 |
| <b>Gözlemci</b>    | 1   | 3   | -,41377*              | 0,11606    | 0,002 |
|                    | 2   | 3   | -,71977*              | 0,12303    | ,000  |
|                    |     | 4   | -,45150*              | 0,11799    | 0,001 |
| <b>Sorgulayan</b>  | 1   | 2   | ,39944*               | 0,11811    | 0,005 |
|                    | 2   | 3   | -,63863*              | 0,11637    | ,000  |
|                    |     | 4   | -,33043*              | 0,11116    | 0,018 |
|                    | 3   | 4   | ,30820*               | 0,10274    | 0,016 |

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Tablo 21. 1. (1-5 yıl) ve 2. (6-10 yıl), ort. farkı şöyle oluşmuştur. Uzlaşmacı kişilik yönünden ort. farkı ( ,44317\*) , Yardımcı ort. farkı (,333462), Sorgulayan ort. farkı, (39944\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu Sonuca göre 1-5 yıl çalışan takipçilerin Uzlaşmacı, Yardımcı, Sorgulayan kişilik yönü 6-10 yıl çalışanlardan daha baskın çıkmıştır.

2.(6-11 yıl) ve 3. (11-15 yıl), ort. farkı şöyle oluşmuştur. Uzlaşmacı ort. farkı (-,62034\*), Özgün ( -,34545\*), Gözlemci (-,71977), Sorgulayan (-,63863\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. 3. (11-15 yıl) ve 2.(6-11 yıl) ort. farkı şöyle oluşmuştur. Maceracı ort. farkı (,51307\*) sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre 11-15 yıl çalışan takipçilerin Uzlaşmacı, Özgün, Sorgulayan Maceracı kişilik yönü 6-10 yıl çalışanlardan daha baskın çıkmıştır.

2.(6-11 yıl) ve 4. (15 yıl üzeri), ort. farkı şöyle oluşmuştur. Uzlaşmacı kişilik yönünden ort. farkı (-,35382\*), Gözlemci ort. farkı (-,45150\*), Sorgulayan ort. farkı , (-,33043\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Elde ettiğimiz bulgulara göre; 15 yıl üzeri çalışanların Uzlaşmacı, Gözlemci, Sorgulayan kişiliği daha baskındır.

3. (11-15 yıl) ve 4.(15 üzeri yıl), ort. farkı şöyle oluşmuştur. Takipçilerin, Maceracı kişilik yönünden, ort. farkı (,31993\*), Sorgulayan ort. farkı (,30820\*) sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Sonuç olarak, 11-15 yıl arası çalışma takipçiler, 15 yıl üzeri çalışan takiplere göre daha Maceracı ve Sorgulayan kişilik yapısı baskın çıkmıştır.

Tablo 22’de takipçilerin, Çalışma Yılı ve Liderlik karşılaştırılması ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

| <b>Tablo 22. Çalışma Yılı Liderlik Varyans Analizi</b> |                           |                           |                              |                   |             |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|-------------|
| <b>Dependent Variable</b>                              | <b>(I)</b><br>ÇALIŞMAYILI | <b>(J)</b><br>ÇALIŞMAYILI | <b>Mean Difference (I-J)</b> | <b>Std. Error</b> | <b>Sig.</b> |
| <b>İş Gördücü</b>                                      | 3,00                      | 4,00                      | ,64511*                      | 0,21581           | 0,016       |
| <b>Serbest Bırakıcı</b>                                | 2,00                      | 1,00                      | 1,00887*                     | 0,29527           | 0,004       |
| <b>Babacan</b>                                         | 1,00                      | 3,00                      | -,88607*                     | 0,21812           | 0,000       |
|                                                        | 2,00                      | 3,00                      | -,70756*                     | 0,2312            | 0,013       |
|                                                        | 3,00                      | 4,00                      | ,61772*                      | 0,20414           | 0,015       |
| <b>Etik</b>                                            | 1,00                      | 3,00                      | -,87719*                     | 0,23138           | 0,001       |
|                                                        | 2,00                      | 3,00                      | -,93043*                     | 0,24526           | 0,001       |

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Tablo 22. 1. (1-5 yıl) ve 2. (6-10 yıl), ort. farkı şöyle oluşmuştur. Babacan Liderlik yönünden ort. farkı (-,88607\*), Serbest Bırakıcı Liderlik ort. farkı , (1,00887\*), Etik Liderlik ort. farkı (-,87719\*), sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu Sonuca göre 6-10 çalışan takipçilerin Liderlik algısında, 1-5 yıl çalışanlardan daha baskın çıkmıştır.

1. (1-5 yıl) ve 3. (11-15 yıl), ort. farkı şöyle oluşmuştur. Babacan liderlik ort. farkı (-,88607\*), Etik liderlik ort. farkı (-,87719\*), sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. 2. (6-10 yıl) ve 3. (11-15 yıl), ort. farkı şöyle oluşmuştur. Babacan liderlik ort. farkı (-,70756\*), Etik liderlik ort. farkı (-,93043\*), sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Tablo 23. 3. (11-15 yıl) ve 4. (15 üzeri yıl), ort. farkı şöyle oluşmuştur. İş Gördücü Liderlik yönünden ort. farkı (,64511\*), Babacan Liderlik ort. farkı (,61772\*), sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Sonuç olarak, 11-15 yıl arası çalışan takipçiler, 15 yıl üzeri çalışan takiplere göre daha İş Gördücü ve Babacan liderlik algısı baskın çıkmıştır.

Tablo 23’de takipçilerin, Eğitim ve Kişilik karşılaştırılması ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

**Tablo 23. Eğitim, Kişilik Varyans Analizi**

| Dependent Variable | (I) EĞİTİM | (J) EĞİTİM | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|------------|------------|-----------------------|------------|-------|
| Mükemmeliyetçi     | 1          | 5          | -,76763*              | 0,20576    | 0,002 |
|                    | 2          | 5          | -,45023*              | 0,13945    | 0,012 |

Eğitim ve mizaç yönünden yapılan analiz sonucunda Tablo 23.’de, sadece Tip 1. Mükemmeliyetçi istatistiksel olarak anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. 1.(ilkokul) ve 5. (Lisans ve üstü), ort. farkı (-,76763\*), sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. 2.(ortaokul) ve 5. (Lisans ve üstü), ort. farkı (-,45023\*), sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 24’de takipçilerin, Eğitim ve Liderlik karşılaştırılmasına ait skorların, farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

**Tablo 24. Eğitim, Liderlik Algısı Varyans Analizi**

| Dependent Variable | (I)<br>EĞİTİM | (J)<br>EĞİTİM | Mean<br>Difference<br>(I-J) | Std. Error | Sig.  |
|--------------------|---------------|---------------|-----------------------------|------------|-------|
| <b>İş Gördücü</b>  | 2             | 3             | ,84826*                     | 0,20253    | 0,000 |
|                    |               | 4             | 1,70889*                    | 0,25477    | 0,000 |
|                    |               | 5             | ,72691*                     | 0,23571    | 0,019 |
|                    | 3             | 4             | ,86063*                     | 0,23301    | 0,003 |
|                    | 4             | 5             | -,98199*                    | 0,26237    | 0,002 |
| <b>Dönüşümcü</b>   | 1             | 4             | 1,07333*                    | 0,36655    | 0,003 |
|                    |               | 3             | ,69767*                     | 0,20565    | 0,007 |
|                    | 2             | 4             | 1,67434*                    | 0,2587     | 0,000 |
|                    |               | 5             | ,74217*                     | 0,23935    | 0,018 |
|                    | 3             | 4             | ,97667*                     | 0,23661    | 0,000 |
|                    | 4             | 5             | -,93217*                    | 0,26641    | 0,005 |
| <b>Babacan</b>     | 2             | 3             | ,74974*                     | 0,19597    | 0,002 |
|                    |               | 4             | 1,61747*                    | 0,24652    | 0,000 |
|                    |               | 5             | ,75444*                     | 0,22808    | 0,001 |
|                    | 3             | 4             | ,86772*                     | 0,22547    | 0,001 |
|                    | 4             | 5             | -,86302*                    | 0,25387    | 0,007 |
| <b>Etik</b>        | 2             | 3             | ,71945*                     | 0,21162    | 0,007 |
|                    |               | 4             | 1,56485*                    | 0,26621    | 0,000 |
|                    | 3             | 4             | ,84540*                     | 0,24347    | 0,006 |
|                    | 4             | 5             | -,98298*                    | 0,27414    | 0,004 |

Tablo 24’de Eğitim ve Liderlik algısı için yapılan varyans analizde, Serbest Bırakıcı liderlik harici, bütün liderlik algılarında istatistiksel olarak pozitif anlamlı bulgular elde edilmiştir.

### 3.8.5.Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir.

#### 3.8.5.1.İş Gördücü Liderlik ve Enneagram Tipleri Arasındaki Regresyon Tablo ve Bulguları

Enneagram Tiplerinin, İş Gördücü Liderlik tarzını açıklayıp açıklamadığına dair regresyon analizi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25. İş Gördücü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti**

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,466 <sup>a</sup> | ,217           | ,186                       | 1,14509       |

Tablo 25’de R<sup>2</sup>değeri %21,7 değeri istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Mizaç farklılığının, İş gördücü liderliği algılamasında %21,7 değerinde açıklamaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 26. İş Gördücü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modelin Anlamlılık Tablosu ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 83,166         | 9   | 9,241       | 7,047 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 300,274        | 229 | 1,311       |       |                   |
|       | Total      | 383,439        | 238 |             |       |                   |

Tablo.26’ da yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (p:,000) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. İşgördücü liderlik stiline,takipçilerin mizaç tabanlı kişiliklerinin özelliklerine göre açıklanabileceğini desteklemiştir.

Enneagram Tiplerinin, İş Gördücü Liderlik tarzını açıklamaya etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27. Enneagram Tiplerinin İş Gördücü Liderliği Hangi Mizaç Tiplerinin Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları**

|   |                | B     | Standart Hata | Beta  | t      | p.   |
|---|----------------|-------|---------------|-------|--------|------|
| 1 | (Constant)     | 3,329 | ,265          |       | 12,580 | ,000 |
|   | Uzlaşmacı      | ,496  | ,163          | ,266  | 3,034  | ,003 |
|   | Başaran        | ,008  | ,194          | ,004  | ,041   | ,967 |
|   | Yardımcı       | -,381 | ,196          | -,192 | -1,941 | ,054 |
|   | Maceracı       | ,379  | ,168          | ,202  | 2,260  | ,025 |
|   | Mükemmeliyetçi | -,344 | ,175          | -,193 | -1,968 | ,050 |
|   | Özgün          | -,246 | ,213          | -,120 | -1,152 | ,250 |
|   | Gözlemci       | ,332  | ,172          | ,176  | 1,927  | ,055 |
|   | Sorgulayan     | ,247  | ,202          | ,122  | 1,220  | ,224 |
|   | Reis           | -,189 | ,166          | -,111 | -1,141 | ,255 |

Mizaç farklılığının, İş gördücü liderliği algılamasında, Uzlaşmacı:0,03, Maceracı:0,25, Mükemmeliyetçi p:0,05 mizaç tiplerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında İşgördücü liderlik stilini, Uzlaşmacı, Maceracı, Mükemmeliyetçi mizaç tipini sahip takipçilerinin algılaması olası sonuç olarak bulunmuştur.

### 3.8.5.2. Dönüşümcü Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları

Enneagram Tiplerinin, Dönüşümcü Liderlik tarzını, açıklayıp açıklamadığına dair regresyon analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28. Dönüşümcü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti**

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,404 <sup>a</sup> | ,163           | ,130                       | 1,19317       |

Yukarıdaki tabloda R<sup>2</sup> değeri % 16,3 değeri istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Mizaç farklılığının, Dönüşümcü liderliği algılamasında %16,3 değerinde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 29. Dönüşümcü Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modelin Anlamlılık Tablosu**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | p.                |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 63,497         | 9   | 7,055       | 4,956 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 326,015        | 229 | 1,424       |       |                   |
|       | Total      | 389,512        | 238 |             |       |                   |

Tablo.29’ de yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (p:;000) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik stilinin, takipçilerin mizaç tabanlı kişiliklerinin özelliklerine göre açıklanabileceğini desteklemiştir. Literatürde yapılan çalışmalar da elde edilen sonuçlarla karşılaştırdığımızda, liderlik algısı konusunda, Dönüşümcü lider algısında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır<sup>279</sup>.

Enneagram Tiplerinin, Dönüşümcü Liderlik tarzını, tiplerin açıklama etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

<sup>279</sup> Schyns, Felfe, 2006, ss. 708–739



**Tablo 30.Enneagram Tiplerinin Dönüşümcü Hangi Mizaç Tiplerinin Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları**

|   |                | B     | Standart<br>Hata | Beta  | t      | p.   |
|---|----------------|-------|------------------|-------|--------|------|
| 1 | (Constant)     | 3,476 | ,276             |       | 12,605 | ,000 |
|   | Uzlaşmacı      | ,602  | ,170             | ,320  | 3,532  | ,000 |
|   | Başaran        | ,246  | ,203             | ,133  | 1,214  | ,226 |
|   | Yardımcı       | -,492 | ,204             | -,247 | -2,410 | ,017 |
|   | Maceracı       | ,220  | ,175             | ,116  | 1,259  | ,209 |
|   | Mükemmeliyetçi | -,417 | ,182             | -,232 | -2,285 | ,023 |
|   | Özgün          | -,176 | ,222             | -,085 | -,792  | ,429 |
|   | Gözlemci       | ,128  | ,179             | ,067  | ,712   | ,477 |
|   | Sorgulayan     | ,307  | ,211             | ,151  | 1,455  | ,147 |
|   | Reis           | -,063 | ,172             | -,037 | -,367  | ,714 |

Mizaç farklılığının, Dönüşümcü liderliği algılamasında, Uzlaşmacı:0,00 Yardımcı:0,01 Mükemmeliyetçi p:0,02 mizaç tiplerinin istatistiksel olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.8.5.3.Serbest Bırakıcı Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları

Enneagram Tiplerinin, Serbest Bırakıcı Liderlik tarzını, açıklayıp açıklamadığına dair regresyon analizi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31.Serbest Bırakıcı Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti**

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş<br>R <sup>2</sup> | Standart<br>Hata |
|-------|-------------------|----------------|-------------------------------|------------------|
| 1     | ,450 <sup>a</sup> | ,202           | ,171                          | 1,38200          |

Yukarıdaki tabloda R<sup>2</sup> değeri % 20,2 değeri istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Mizaç farklılığının, Serbest Bırakıcı liderliği algılamasında %20,2 değerinde bir açıklayıcı etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır.

**Tablo 32.Serbest Bırakıcı Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modelin Anlamlılık Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |     |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 110,812        | 9   | 12,312      | 6,447 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 437,375        | 229 | 1,910       |       |                   |
|                    | Total      | 548,187        | 238 |             |       |                   |

Tablo.32’ de yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (p:;000) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Serbest Bırakıcı liderlik stiline, takipçilerin mizaç tabanlı kişiliklerinin özelliklerine göre açıklanabileceğini desteklemiştir.

Enneagram Tiplerinin, Serbest Bırakıcı Liderlik tarzını, tiplerin açıklamada etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 33’de verilmiştir.

**Tablo 33.Enneagram Tiplerinin Serbest Bırakıcı Liderliği Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regrasyon Sonuçları**

|   |                | B     | Standart Hata | Beta  | t      | p.   |
|---|----------------|-------|---------------|-------|--------|------|
| 1 | (Constant)     | 3,266 | ,319          |       | 10,225 | ,000 |
|   | Uzlaşmacı      | -,732 | ,197          | -,329 | -3,709 | ,000 |
|   | Başaran        | ,197  | ,235          | ,090  | ,841   | ,401 |
|   | Yardımcı       | ,499  | ,237          | ,211  | 2,109  | ,036 |
|   | Maceracı       | ,103  | ,202          | ,046  | ,508   | ,612 |
|   | Mükemmeliyetçi | ,146  | ,211          | ,068  | ,691   | ,490 |
|   | Özgün          | -,257 | ,257          | -,105 | -,999  | ,319 |
|   | Gözlemci       | ,240  | ,208          | ,106  | 1,153  | ,250 |
|   | Sorgulayan     | -,556 | ,244          | -,230 | -2,275 | ,024 |
|   | Reis           | ,488  | ,200          | ,240  | 2,441  | ,015 |

Mizaç farklılığının, Serbest Bırakıcı liderliği algılamasında, Uzlaşmacı:p:0,00, Yardımcı:p:0,03, Sorgulayan:p:0,02, Reisp:0,01 mizaç tiplerinin istatistiksel olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 3.8.5.4.Babacan Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları

Enneagram Tiplerinin, Babacan Liderlik tarzını, yordayıp yordamadığına dair regresyon analizi sonuçları Tablo 34’de verilmiştir.

**Tablo 34.Babacan Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti**

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,467 <sup>a</sup> | ,218           | ,188                       | 1,10199       |

Yukarıdaki tabloda R<sup>2</sup> değeri % 21,8 değeri istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Mizaç farklılığının, Babacan liderliği algılamasında %21,8 değerinde açıklamaya sahip olduğu sonucu çıkmıştır.

**Tablo 35.Babacan Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modelin Anlamlılık Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |     |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 77,697         | 9   | 8,633       | 7,109 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 278,094        | 229 | 1,214       |       |                   |
|                    | Total      | 355,790        | 238 |             |       |                   |

Tablo.35’ de yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (p:;000) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Babacan liderlik stiline, takipçilerin mizaç tabanlı kişiliklerinin özelliklerine göre açıklanabileceğini desteklemiştir.

Enneagram Tiplerinin, Babacan Liderlik tarzını, tiplerin açıklamada etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36. Enneagram Tiplerinin Babacan Liderliği Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları**

|   |                | B     | Standart Hata | Beta  | t      | p.   |
|---|----------------|-------|---------------|-------|--------|------|
| 1 | (Constant)     | 3,733 | ,255          |       | 14,659 | ,000 |
|   | Uzlaşmacı      | ,495  | ,157          | ,276  | 3,147  | ,002 |
|   | Başaran        | -,048 | ,187          | -,027 | -,258  | ,797 |
|   | Yardımcı       | -,551 | ,189          | -,289 | -2,921 | ,004 |
|   | Maceracı       | ,360  | ,161          | ,199  | 2,229  | ,027 |
|   | Mükemmeliyetçi | -,244 | ,168          | -,142 | -1,447 | ,149 |
|   | Özgün          | -,071 | ,205          | -,036 | -,345  | ,731 |
|   | Gözlemci       | ,138  | ,166          | ,076  | ,834   | ,405 |
|   | Sorgulayan     | ,347  | ,195          | ,179  | 1,782  | ,076 |
|   | Reis           | -,146 | ,159          | -,089 | -,917  | ,360 |

Mizaç farklılığının, Babacan liderliği algılamasında, Uzlaşmacı:0,00, Yardımcı:0,00, Maceracı:0,02 mizaç tiplerinin istatistiksel olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 3.8.5.5.Etik Liderlik ve Mizaç Regresyon Tablo ve Bulguları

Enneagram tiplerinin Etik Liderlik tarzını, açıklayıp açıklamadığına dair regresyon analizi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

**Tablo 37. Etik Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Model Özeti**

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,488 <sup>a</sup> | ,238           | ,208                       | 1,15666       |

Yukarıdaki tabloda R<sup>2</sup> değeri % 23,8 değeri istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Mizaç farklılığının, Etik liderliği algılamasında %23,8 değerinde bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır.

**Tablo 38. Etik Liderlik ve Mizaç Regresyon Analizi Modelin Anlamlılık Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |     |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 95,517         | 9   | 10,613      | 7,933 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 306,369        | 229 | 1,338       |       |                   |
|                    | Total      | 401,886        | 238 |             |       |                   |

Tablo.38’ de yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (p:0,000) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Etik liderlik stilinin, takipçilerin mizaç tabanlı kişiliklerinin özelliklerine göre açıklanabileceğini desteklemiştir.

Enneagram tiplerinin, Etik Liderlik tarzını, tiplerin açıklamaya etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

**Tablo 39. Enneagram Tiplerinin Etik Liderliği Açıklayıp Açıklamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları**

|   |                | B     | Standart Hata | Beta  | t      | p.   |
|---|----------------|-------|---------------|-------|--------|------|
| 1 | (Constant)     | 3,545 | ,267          |       | 13,263 | ,000 |
|   | Uzlaşmacı      | ,645  | ,165          | ,338  | 3,906  | ,000 |
|   | Başaran        | -,034 | ,196          | -,018 | -,173  | ,863 |
|   | Yardımcı       | -,472 | ,198          | -,233 | -2,383 | ,018 |
|   | Maceracı       | ,286  | ,169          | ,149  | 1,688  | ,093 |
|   | Mükemmeliyetçi | -,362 | ,177          | -,198 | -2,046 | ,042 |
|   | Özgün          | -,133 | ,215          | -,063 | -,616  | ,539 |
|   | Gözlemci       | ,177  | ,174          | ,092  | 1,019  | ,309 |
|   | Sorgulayan     | ,429  | ,204          | ,208  | 2,096  | ,037 |
|   | Reis           | -,127 | ,167          | -,073 | -,761  | ,448 |

Mizaç farklılığının, Etik liderliği algılamasında, Uzlaşmacı:0,00, Yardımcı:0,01 Mükemmeliyetçi:0,04, Sorgulayan:0,03 mizaç tiplerinin istatistiksel olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### IV.SONUÇ ve ÖNERİLER

Yaptığımız çalışmada, takipçilerin kişilik özellikleri ile liderin yönetim stilini algılamasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda, kişilik özelliklerinin İş Gördücü %21,7, Dönüşümcü %16,3, Serbest Bırakıcı %20,2, Babacan %21,8 ve Etik %23,8 liderlik algısını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, kişilik tipleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı korelasyon bulguları, H1 (Takipçilerin mizaç özellikleri, liderin yönetim stiline algılaması arasında bir ilişki vardır) hipotezinide desteklemektedir. Sorgulayan ve yardımcı mizaç tipi, beş liderlik algısında da açıklayıcı olarak bulunmuştur. Belediye çalışanlarının liderlik algılarının ortalamasında, liderlerini Etik, Babacan ve Dönüşümcü olarak daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Birimler bazında yapılan liderlik algısı ortalamaların da liderlerini sırasıyla İş Gördücü, Babacan, Dönüşümcü, Serbest Bırakıcı ve Etik lider olarak algıladıkları sonucu elde edilirken H7'ninde kabul sağlanmıştır. Birimler arası yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, Fen İşleri takipçilerinin diğer birimlere göre daha baskın bir Reis kişilik yapısına sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu durum fen işleri takipçilerinin, emir almaktan daha çok emir vermeyi sevmesi, aynı zamanda başkalarının güç odaklı veya kontrol edici davranışlarına karşı hassas olmaları ve aşırı kontrol hissettikleri kişilere içgüdüsel bir olumsuz tepki göstermeleri<sup>280</sup> gibi kişilik özellikleri gösterebilirler. Bunun sonucu olarak, liderlerine yönelik algılarında duyarsızlaşmalarına sebep olma ihtimali de göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur. Literatürde yapılan çalışmalar beş büyük kişilik ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Enneagram ölçeği kullanılarak yapılan bir çalışmaya rastlamadığından, elde ettiğimiz bulgular herhangi bir çalışma ile karşılaştırma yapılamamıştır. Ancak yapılan çalışmalarda dışadönük kişiliğe sahip bireylerin dönüşümcü liderlik algısında yordayıcı bir etkiye sahip olduğu bulgusu fazlasıyla vardır. Bu mihman üzere, kişiliğin liderlik algısıyla ilişkili olduğu hipotezimiz literatür tarafından da desteklenmiştir<sup>281282</sup>.

---

<sup>280</sup>Bogda, 2007, s.20

<sup>281</sup>Ensari, vd. "Who Emerges as a Leader? Meta-Analyses of Individual Differences as Predictors of Leadership Emergence." *Personality and Individual Differences*, 51, 2011, ss.532-536.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda kişilik ve liderlik algısı arasında oluşan anlamlı korelasyon değerleri kişilik özelliklerinin liderlik algısı ile ilişkisini desteklemektedir.

Takipçilerin yaşları ile liderlik algısı arasında yapılan varyans analizinde Dönüşümcü, Babacan, Etik ve İş Gördücü liderlik arasından oluşan anlamlı bulguları, H<sub>2</sub> hipotezini doğrulamıştır. Yaş değişkenine bağlı olarak liderlik algısı da değişmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkenine bağlı olarak yaş yükseldikçe liderlik algı azalıyor, fakat 38/47 ile 48/57 arsında tam tersi bir durum bulgulanmıştır. Örgünç<sup>283</sup>, liderlik tarzının örgütsel değişim ve yaratıcılık boyutlarına etkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle liderlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bulgu elde edememiştir. Hemedoğlu ve Evliyaoğlu'nun<sup>284</sup> yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik algısının yaş değişkeni ile arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için yaptıkları ANOVA (F=3.145, p<0.01) analiziyle bu çalışmanın sonucunu destekleyen bulgular elde etmişlerdir. Sonuç olarak literatürde yaş değişkeni ile liderlik algısı arasındaki ilişkiyi anlamlandıran farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışma yılı ile liderlik algısı arasında yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen anlamlı bulgular, elde edilmiştir ve H<sub>3</sub> 'ün kabulünü sağlamıştır. Şengül<sup>285</sup>, 10 yılın üzerinde çalışma süresine sahip bireylerin çatışma yönetim tarzı olarak tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzlarını daha çok benimsediği gözlenmiştir. Geçdoğan<sup>286</sup>, yapılan bu çalışmayı destekleyen bulgular elde ederek, çalışma yılı değişkeninin liderlerin yönetme becerilerinin algılanmasında anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Cinsiyet ve liderlik algısı arasında yapılan t-testi sonucunda, İş Gördücü, Dönüşümcü, Babacan ve etik liderlik arasında istatistiksel anlamlı bulgular elde

---

<sup>282</sup>Reichard, vd. "Longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership". *The Leadership Quarterly*, 22, 2011, ss.471-481.

<sup>283</sup>Örgünç, 2018

<sup>284</sup>Enis Hemedoğlu ve Fetullah Evliyaoğlu, "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4/1 2012, ss. 58-77

<sup>285</sup>Şengül, 2017

<sup>286</sup>Yılmaz Geçdoğan . R. *Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.2013

edilmiştir. Erkek takipçilerin lider algılarının bayan takipçilerden daha yüksek ve bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç H<sub>4</sub>: Takipçilerin cinsiyet farklılıkları, liderin yönetim stilinin algılaması arasında bir ilişki vardır, hipotezini desteklemektedir. Aydemir<sup>287</sup>, rehber öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili liderlik tarzı algılamalarında, cinsiyet farklılığının liderlik algısında bir etken olmadığı bulgusunu elde etmişlerdir.

Eğitim durumu ile liderlik algısı arasında yapılan varyans analizinde de anlamlı istatistiksel bulgular sonucunda, eğitim seviyesi yükseldikçe, liderlik algısının azaldığı sonucu çıkmıştır. İstisna olarak 4. (Önlisans) ve 5.(Lisans ve Üstü) eğitim seviyelerinde negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuçlar, eğitim farklılığının, liderlik algısına etki ettiği sonucuna ulaşmamızı sağlamış ve H<sub>5</sub> hipotezi desteklenmiştir. Schyns ve Sanders<sup>288</sup>, Liderlik ve dayanışma davranışı isimli çalışmasında cinsiyet ve eğitim seviyesinin liderlik algısıyla bir ilişkinin varlığını kanıtlayan istatistiksel bulgular elde ederek bu çalışmayı desteklemiştir.

Meslek farklılığı (beyaz yakalı-mavi yakalı takipçiler) ve liderlik algısı arasında yapılan t-testi sonucunda, Serbest bırakıcı liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir bulguya rastlanmazken İş Gördücü, Dönüşümcü, Babacan ve Etik liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu sonuç, meslek farklılığı liderlik algısı arasında bir ilişkiye sahip olduğunu açıkladığından H<sub>6</sub> kabulünü desteklemiştir. Geçdoğan<sup>289</sup>, farklı görevlerde bulunan takipçilerin liderlik stilini algılamada anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşarak, bu çalışmayı desteklemiştir.

Yapılan bu çalışmada yapılan istatistiksel analizler sonucuna göre Erzincan belediyesi takipçi seçiminde, sorgulayan ve yardımcı mizaç tipine sahip bireylerin işe alınması sonucunda, liderlerini tam anlamıyla algılayan, liderin değer ve önem kavramı doğrultusunda güçlü bir örgüt yapısının kurulacağı öngörülmektedir.

---

<sup>287</sup> Aydemir, 2014

<sup>288</sup> Schyns ve Sanders, 2006 s.544

<sup>289</sup> Geçdoğan . 2013



Elde ettiğimiz sonuçlar arasında en önemli bulgu, literatürden farklı olarak, kişilik tiplerinin, beş liderlik algısında da açıklayıcı olarak bulunmasıdır. Fakat bu algıların bir liderin gerçek davranışını ne ölçüde yansıttığını veya takipçinin özelliklerinden ne derece etkilendiğini belirlemek önemlidir. Ancak, takipçilerin, önyargılarını, liderlere adil ve doğru geribildirim vermek konusunda, nasıl bir şeffaflık içinde yanıtladıkları konusu da bir soru işareti olarak önem arz etmektedir. Bu kavram üzerine yapılacak çalışmalar için takipçilerin liderlerini algılamada, algılanan, algısal ve gerçek kişilik benzerliklerinin katkısı ortaya konması önem arz etmektedir.

Literatürde liderlik algısında beş büyük kişilik tipinden dışadönük kişilik türünün dönüşümcü liderlik algısında anlamlı bulgular elde edilmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda da sorgulayan ve yardımcı kişilik tiplerinin, beş liderlik algısında açıklayıcı olması dışadönük kişilik yapısına sahip bireylerin, Enneagram kişilik tipolojisine göre sorgulayan ve yardımcı kişilik tiplerine benzerliği konusu araştırılarak literatüre katkıda bulunulabilir.

Yaş değişkenine bağlı liderlik algısı ort. farklılıklarında yaş yükseldikçe algı azalırken, 38/47 ile 48/57 yaş gruplarında liderlik algısının yaş yükseldikçe artması yeni bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan bu çalışmada eğitim seviyesi artıkça algıda artarken, 4. (Önlisans) ve 5.(Lisans ve Üstü) eğitim seviyelerinde negatif yönlülüğü, araştırılması gereken noktalardan biridir.

Yapılan bu çalışma Erzincan Belediyesi takipçileriyle sınırlı olması, bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelecek çalışmaların daha geniş bir evrende yapılması elde edilen bulguların desteklenmesi veya desteklenmemesi konusunda ışık tutacaktır.

## KAYNAKLAR

- ACARKAN İ. ,*Enneagram- Dokuz Mizaç Modeline Göre Kişilik Gelişimi Çocuklar Neden Farklıdır*, Kurtuba Kitap, 2. Baskı, 2017.ss.1-259
- ADA Şükrü, KÜÇÜKALİ Rıdvan, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara,2009,
- AKKAŞ İbrahim, “Çok Yüzlü İlişkiler Ağında Kimlikler Ve Sanal Cemaatler”, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 2 201, s.52.
- APUHAN Recep Ş., *Kapasite Yönetimi*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997
- AŞAN Öznur, ”*liderlik*”, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Editör: Salih Güney, Ankara, 2001, s:225.
- AŞIKOĞLU Meral, *Motivasyon*, Eko Ofset, İstanbul, 1996
- AVOLIO,B. J., “Full leadership development” *Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.1999
- AVOLIO, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Puja, B. “Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.” *Journal of Organizational Behavior*, 24,2004.S. 1–18.
- AWAMLEH Raed, GARDNER William L., “Perceptions Of Leader Charisma And Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery, And Organizational Performance”, *Leadership Quarterly*, 10(3), 1999, ss.345–373
- AYCAN Zeynep,” Human resource management in Turkey Current issues and future challenges”, *International Journal of Manpower*, Vol. 22 No. 3, 2001, pp. 252-260.
- AYCAN Zeynep, “Key Success Factors for Women in Management in Turkey”,*Applied Psychology: An International Review*, 2004, 53 (3), 453 –477

- AYDEMİR Sinem, *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi, 2014
- AYDIN İnayet Pehlivan, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2001
- AYDOĞMUŞ H. İ. “*Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kayseri. 2004
- AYTÜRK Nihat, *Yönetim Sanatı*, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s:182.
- BASS Bernard M.,” Leadership: Good, Better, Best Leadership and Performance” *Beyond Expectations, to be published in March 1985, by The Free Press.s.36*
- BASS, Bernard. M. “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.” *Organizational Dynamics*. 18(3), 1990 (b) pp. 19–31.
- BASS, Bernard M., STRIDLMEIER Paul ,”Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”,*Leadership Quarterly*, 10(2),.1999 ss.181-217
- BASS, Bernard M and RIGGIO R.E. , *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London. Second Edition, 2006
- BAŞAR Hüseyin, *Eğitim Deneticisi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000
- BADIOU Alain, *Etik Kötülük Kavrayışı Üzerine Bir Deneme*, Metis Yayınları, 2003.s.1-164

- BENDER Peter Urs, *İçten Liderlik*, Çeviren: İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000,
- BOGDA Ginger Lapid , Ph.D, *What Type Of Leader Are You?*, McGraw Hill Professional Compenes, 2007,ss.1-310
- BOTTOMORE Tom, *Siyaset Sosyolojisi*, Çeviren: Erol Mutlu, Teori Yayınları, Ankara, 1987
- BROWN, Michael. E., LİNDA K.Trevino, DAVID A. Harrison. “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,v. 97 (2) 2005 pp. 117-134.
- BROWN, M. E. ve Treviño, L. K., Harrison, D. A. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, p. 117- 134.
- BUCHANAN David, HUCZYNSKI Andrzej, *Organizational Behavior an Introductory Text*, 3th, ed. Prentice Hall, U.K.1992
- BURSALIOĞLU Ziya, *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, PEGEM Akademi, Genişletilmiş 20. Baskı, Ekim, 2014,
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999,
- CHESTNUT Beatrice . PhD, *The Complete Enneagram*, She Writes Press 1563 Solano Ave 546 Berkeley, CA 94707- 2013, ss.1-481
- CLINE Zumlara, NECCOCHEA Juan, “Commentary Socialization Paradox: a Challenge for Educational Leaders”, *Leadership in Education*, vol, 3, No: 2, 2000, pp:151-158.

- CİULLA Joanne B. ” Ethics and Leadership” *Business Ethics Quarterly*, The 1990s (Jan., 1995),pp. 5-28
- CLONİNGER C. Robert, *Temperament and Personality*, Current Opinion in Neurobiology - May 1994 266-273
- COLLİNGWOOD Harris, KİRBİ Julia, “*Hepsi Bir Gündemi Olacak?*”, *Çığır Açıcı Liderlik*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003
- COLLİNGWOOD Harris, *Kişisel Geçmişler, Liderler Kendilerini Biçimlendirmiş Olayları ve İnsanları Nasıl Hatırlıyorlar?*, *Çığır Açıcı Liderlik*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003
- CONGER Jay A., KANUNGO Rabindra N., “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12, No. 4, 637-647
- CROWSTON Dill.W..R, W.B.S.Elton.J, *Strategies for self- education’ Developing Executive Leaders*, Editör: B.C.Burrsk, Harvard Üniversitesi. Pres, Massachusetts, 1965
- ÇAĞLAR Sevinç Emine, *The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals*,( Danışman: Prof. dr. Suna Tevrüz), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011.
- ÇELİK Vehbi , “*Liderlik*”, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2004.
- ÇELİK Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, *Amme İdaresi Dergisi Cilt 26, Sayı 2*, Haziran 1993.
- ÇELİK Vehbi, *Eğitimsel Liderlik*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000.

- ÇELİK Vehbi, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÇELİK Vehbi, *Yönetim ve Liderlik Kuramları*, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Editör: Vehbi Çelik, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2008.
- ÇINAR Orhan, “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 2010, ss. 267-276.
- ÇİLİNGİR Lokman, *Ahlak felsefesine Giriş*, Elis Yayınları, Ankara, 2003
- ÇULHA Yasemin, *Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları İle Kendi İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Danışman: Prof. Dr. Nursel Telman), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017
- DANİELS D.N., VİRGİNİA A. Price, Ph.D., *The Essential Enneagram*, HarperCollins e-Books. Adobe Digital Edition September 2009 ISBN 978-0-06-198569-0
- DAY Christopher, “Effective leadership and Reflective Practice”, *Reflective Practice*, Vol. 1, No: 1 2000, pp: 113–125.
- DELİUS Harald, “*Etik*”, *Günümüzde Felsefe Disiplinleri*, Çeviren: Doğan Özlem, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1997
- DELUGA Ronald J., *The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior*, *Basic And Applied Social Psychology*, 1990, 11(2), 191-203
- DEN Hartog, N., Van Muijen J.J. ve Koopman, P.L. “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 70, 1997 ss. 19-34
- DENSTEN Iain L., *The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout*, *British Journal of Management*, Vol. 16, 2005, ss. 105–118

- DICK Rolf Van, HIRST Giles, GROJEAN Michael W. and Jan Wieseke, “Relationships Between Leader And Follower Organizational İdentification And İmplications For Follower Attitudes And Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2007), 80, 133–150
- DOĞAN Özlem, *Etik -Ahlâk Felsefesi, İnkılâp Kitabevi ANKA BASIM Matbaacılar Sitesi*. No:38, 2003.SS.1-245
- DUVERGER Maurice, *Siyaset Sosyolojisi*, Varlık Yayınları, İstanbul, 1995,
- ELLEMERS Naomi, SPEARS Russell and DOOSJE Bertjan, ”SELF AND SOCIAL IDENTITY “, *Annu. Rev. Psychol.* 2002. 53:161–86
- EDEN, D./Leviathan, U., “Implicit Leadership Theory As A Determinant Of The Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales.”, *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp.736-741.
- ELMA Cevat, DEMİR Kamile, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ENSARİ, N., RİGGİO, R.E., CHRISTIAN, J., CARSLAW, G. “Who Emerges as a Leader? Meta-Analyses of Individual Differences as Predictors of Leadership Emergence”. *Personality and Individual Differences*, 51, 2011, ss.532-536.
- ERASLAN Levent, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, Bahar, 2004.
- ERDOĞAN İrfan, *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.ss.1-188
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.ss.1-506
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008. ss.1-642
- FARH J.L. and CHENG B.S. , *Cultural Analysis of Paternalistic Leadership*, Anne S. T. and Elizabeth W. (eds), *Management and Organizations in the Chinese Context*, First published in Great Britain 2000 pp. 84-130

- FELFE Jorg, TARTLER Kathrin, LİEPMANN Detlev, “Advanced Research in the Field of Transformational Leadership”, German Journal of Human Resource Research, Vol. 18, Issue 3, 2004, ss.262-288
- FELFE J., SCHYNS B., “Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy: Further”, *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, 36, 3, pp. 708–739
- FELFE J., SCHYNS B., “Followers’ Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis”, *British Journal of Management*, Vol. 21, 393–410, 2010 s.393-410
- FINDIKÇI İlhami, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı yayınları, İstanbul, 1996.
- GARDNER, W. L. and AVOLIO, B. J., “The charismatic relationship: A dramaturgical perspective.”, *In, Academy of Management Review* ,23 ,1998, 32-58
- GARDNER. J.W. *Nature of leadership. The Jossey-Bass Reader On, Educational Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass 2000, ss. 1-321
- GRAHART Owen, “*The Secret Way To Find Your Personality Type And Strengthen Relationships To Achieve Spiritual Growth And Self-Discovery*”, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018 – PP.;1-90
- GARİH Üzeyir, *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000
- GELLIS Zvi D., “Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care”, *Social Work Research*, Vol. 25, No. 1 (MARCH 2001), pp. 17-25
- GENÇ Nurullah, DEMİRDÖĞEN Osman, *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000



- GEÇDOĞAN Y. R., *Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa. 2013
- GİDDENS Anthony, *Sosyolojik Yöntemin Yeni Kuralları, Yorumcu Sosyolojilerin Pozitif Eleştirisi*, Paradigma Yayınları, Çeviren: Ümit Tatlıcan, Bekir Balkız, İstanbul, 2003
- GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, MCKEE Annie, *Liderliğin Temeli İyi Performansın Gizli Motoru, Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003
- GORDON Thomas, *Etkili Liderlik Eğitimi*, Çeviren: Emel Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999,
- GÜRGEN Haluk, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997
- GUTEK Gerald. L., *Eğitim Felsefesi ve İdeolojik Yaklaşımlar*, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2001
- HEINEMANN Fritz, “ *Etik*”, *Günümüzde Felsefe Disiplinleri*, Çeviren: Doğan Özlem, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1997
- HETLAND H.,SANDAL G. M. ,JOHNSEN T. B.,” Followers Personality and Leadership “*Journal of Leadership &Organizational Studies, Volume 14 Number, 4 May 2008,pp, 322-331*
- HEMEDOĞLU Enis ve EVLİYAĞLU Fetullah, “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”,*İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4/1 2012, ss. 58-77
- HODGKINSON Christopher, *Yönetim Felsefesi*, Çeviren Editörler: İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta Yayınları, İstanbul,2008,

- HOLLANDER E. P., JULIAN James W., “Contemporary Trends In The Analysis Of Leadership Processes” , *Psychological Bulletin*, Vol. 71, No. 5, 1969, ss. 387-397
- HOLLANDER E. P., ‘The Essential Interdependence Of Leadership And Followership’, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 1, No. 2 (Apr., 1992), pp. 71-75
- HOLLANDER E. P., “Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship”, *Taylor & Francis Group, LLC Routledge is an imprint of Taylor & Francis Group, an Informa business*, 2009
- HODGETTS Richard M., *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999
- HOUSE Robert J., HOWELL Jane M., “Personality And Charismatic Leadership” *Leadership Quarterly* Vol. 3 No. 2. 1992. ss. 81-108
- HOUSE Robert J., HOWELL Jane M, SHAMİR, B., “Charismatic leadership: A values identification and potency theory.” , *Manuscript in preparation*, 2001,
- HOWELL Jane M., AVOLIO Bruce J., “The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?” © *Academy of Management Executive*, 1992 Vol. 6 No. 2 s.45-54
- HURWITZ M.& HURWITZ S., *Leadership's Half the Story A Fresh Look At Followership, Leadership, And collaboration*, Rotman-UTP Publishing Toronto Buffalo London, 2015
- ILGAR Lütfü, *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- JENNINGS H. Hall , “Leadership-A Dynamic Redefinition” *Source: Journal of Educational Sociology*, Vol. 17, No. 7, *Leadership In Democracy* (Mar., 1944), pp. 31-43

- JONES Martin H., ESTELL David B., ALEXANDER Joyce M., Friends, “Classmates, and Self- Regulated Learning: Discussions With Peers Inside and Outside the Classroom”, *Metacognition Learning*, No:3, 2008, ss:1-15.
- JOHNSONE. Craig, *Meeting The Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. Los Angeles, CA: Sage.2009, ss. 1-552
- KANUNGO, R. N., & MENNDONCA, *Ethical dimensions in leadership*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1996. S.1-151
- KATZ Daniel, KAHN L. Robert, *The Social Psychology of Organizations*, Tove Helland Hammer,1978. 2d ed. 838 pp.
- KELLER, T., Images Of The Familiar: Individual Differences And Implicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10,1999. 589-607.
- KIRKBRIDE Paul” Developing transformational leaders: the full range leadership model in action”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No. 1, 2006
- KIRPATRICK, S. A./LOCKE , E. A., “Direct And Indirect Effects Of Three Charismatic Leadership Components On Performance And Attitudes.”, In: *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996. 36-51.
- KITSANTAS Anastasia, ZIMMERMAN Barry J., “Enhancing Self- Regulation of Praticce: The Influence of graphing and Self- Evaluative Standards”, *Metacognition Learning*, No:1,2006, pp:201-212.
- KLEİN, K. J.,HOUSE, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- KONGAR Emre, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1985
- LAMBERT Tom, *Kilit Yönetim Çözümleri*, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998

- LORD, R.G., & MAHER, K.J. “*Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*”. Boston, MA: Routledge 29 West 35th Street, New York, NY 10001 ,1993
- LUCKCOCK Tim, “Spiritual Intelligence in Leadership Development A Practitioner Inquiry into the Ethical Orientation of Leadership Styles in LPSH”, *Educational Management Administration & Leadership* 2008 36: 373-391
- LUTHANS Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Book Company. 2011.ss. 1-574
- LYLESON Eric, *Essential Wholeness Integral Psychotherapy, Spiritual Awakening, and the Enneagram*, Balboa Press A Division of Hay House 1663 Liberty Drive Bloomington, IN 47403319-321, 2015, SS.1-408
- MAITRI Sandra, *The Spiritual Dimension Of The Enneagram Nine Faces of the Soul*, Jeremy p. Tarcher/Putnam a Member of Penguin Putnam inc.375 Hudson Street New York, NY 10014, Penguen, 6 Mar 2000 SS. 1- 336 sayfa
- MAN Charles C., SIMS Henry P., JR. Manz. C.C, Sims.H.P,” Süperleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership”, *Organizational Dynamics*, Spring, 1991. s:21.
- MASLOW A. H., *Motivation And Personality*, Copyright © 1970 by Abraham H. Maslow Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publishers ,1954
- McCOLL-KENNEDY Janet R., ANDERSON Ronald D.,” Subordinate–Manager Gender Combination And Perceived Leadership Style Influence On Emotions, Self-Esteem And Organizational Commitment”, *Journal of Business Research* 58 (2005) 115–125
- MEİNDL James R., “The Romance Of Leadership As A Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach”, *Leadership Quarterly*, 6(3), 1995, ss.329-341.

- MULLİNS J. Laurie, *Management and Organizational Behavior*, 4.ed.Pitman Publising, U.K. 1996,
- NARANJO Claudio , M.D.,”The Enneagram of Society Healing the Soul to Heal the World”*Gateways Books and Tapes All Rights Reserved. Printed in the U.S.A.* 2004, ss.1-186
- NEMANICH, L.A. and KELLER R.T. “Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees”, *The Leadership Quarterly*,18,(2007). 49–68.
- OFFERMANN, Lynn R.; JOHN K.Kennedy; PHİLİP W. Wirtz; 1994; “Implicit Leadership Theories: Content, Structure, And Generalizability”, *Leadership Quarterly*, S(1), pp. 43-58.
- ÖĞRÜNÇ Muhammed Emre, “ *Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*”,(Danışman: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018
- ÖZDEMİR Servet, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Yayınları, Ankara, 1996
- ÖZDEMİR Servet, *Değişme ve Yenileşme” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Editör: Yüksel Özden, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2004
- ÖZDEN Yüksel, *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÖZEN Yener, “Türk Milli Kültüründe Değerler Ve Değerlerin Milletleşmeye Etkisi”, *Hikmet Yurdu*, Yıl: 7, C: 7, Sayı: 14, Temmuz – Aralık, 2014/2, ss. 59 - 87
- PAGONİS William G.,*Ateş Hattında Liderlik?*”, *Çığır Açıcı Liderlik*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No.427, İstanbul, 2003

- PALMER Helen, *The Enneagram: Understanding Yourself and the Others In Your Life*, HarperCollins. April 12, 1991
- PALMER Helen, *The Enneagram in love and work: Understanding your intimate and business relationships*. New York, NY: HarperCollins. 1995
- PALMER Helen, *The Enneagram*, A Division of Harper Collins Publishers, August 2011, pp. 1-416
- PAUL Kirkbride, "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No. 1, 2006, S.23-36
- PETERS Thomas J., "Liderlik, Üzücü Olgular ve Umut Verici Unsurlar", *Çığır Açıcı Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları No:427, İstanbul, 2003*
- POKAY Patricia, BLUMENFELD Phyllis C., "Predicting Achievement Early and Use of Learning Strategies", *Journal of Educational Psychology*, Vol:82, No:1, 1990, ss:41-50
- RICHARD RisoDon ,HUDSO Russ , *Personality Types Using The Enneagram For Self-Discover*, Houghton Mifflin Company New York 1996 , SS.1-514
- RICHARD Riso Don, HUDSO Russ. *Understanding the Enneagram*. Boston: Houghton Mifflin, 2000
- RICHARD Riso Don, HUDSO Russ, *Discovering Your Personality Type*, Houghton Mifflin Company Boston • New York, 2003,s.75
- REICHARD, R.J., RIGGIO, R.E., GUERIN, D.W., OLIVER, P.H., GOTTFRIED, A.W. ,Gottfried, A.E.. A Longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 2011, ss.471-481

- PINTRICH Paul R., “The Role of Motivation in Promoting and Sustaining Self-Regulated Learning”, *International Journal of Educational Research*, No:31, 1999, ss: 459-470.
- ROST C. Joseph, *Leadership For The Twenty-First Century*, Praeger Publishers, 88 Post Road West, Westport, CT 06881An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. Paperback edition 1993
- ROTHBART Mary K. ,” Temperament, Development, and Personality”, *Current Directions in Psychological Science* Aug 1, 2007. pp.207-212
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tüz Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s:215.
- SAKAL Önder; “*Kültürün Bireycilik Toplulukçuluk Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi* ”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Haziran 2015,
- SAKAL Önder, “Kamuda “İyi İdare” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ombudsman Akademik, Özel Sayı 1, Kamu Hizmetlerinde İyi Yönetim İlkeleri, Aralık 2018* ss: 259-293
- SAYAN İlknur, “*Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma*”, (Danışman: Prof. Dr. Salih Güney), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2018
- SCHLENKER R. Barry .” Identity and Self-Identification. ” In B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life* New York: McGraw-Hill. 1985.ss.1-339
- SHAMIR Boas, HAUSE Robert J. and ARTHUR Michael B. ” The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory” *Organization Science*, Vol. 4, No. 4 (Nov., 1993), pp. 577-594

- SCHYNS B, and FELFE J,” The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership” *Small Group Research Volume 37 Number, 5* October 2006, pp, 522-539
- SCHLENKER, B. R. ” Identity and self-identification.” In *B. R. Schlenker (Ed.), The self and social life* ,New York: McGraw-Hill. 1985, pp. 65-99.
- SİLİN Robert H., *Leadership and Value: The Organization of Large-Scale Taiwan Enterprises*, Cambridge, MA: Harvard University Press 1976 ss.1-262
- SOUTHWORTH Geoff,” Instructional leadership in Schools: Reflections and Empirical Evidence”, *School leadership and Management*, vol. 22, No: 1, 2002, pp: 73–91,
- STONER James A.F, EDWARD Freeman R., *Management*, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1992.
- STRELAU J. *.Temperament A Psychological Perspective*, , Springerop Edition October 31, 1998, ss.1- 468
- SUBAŞ A, ÇETİN M, ”Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması” ,*SOBİDER, Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science / Yıl: 4, Sayı:11, Haziran* 2017, ss. 160-181
- SUTTON Anna, *Implicit and Explicit Personality in Work Settings: An Application of Enneagram Theory*, The University of Leeds Leeds University ,Business School, Submitted in accordance with the requirements for the degree of PhD, 2007
- ŞENGÜL Hacer, *Sağlık Sektöründe Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzları İle Yönetici Liderlik Davranışlarını Algılama Biçimleri Arasındaki İlişki*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nursel Aydınтуğ) Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2017
- ŞİŞMAN Mehmet, *Öğretim Liderliği*, PegemA. Yayıncılık, Ankara, 2002, s: 71.



- TABANICAL Erkan, “Örgütsel Değişme”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulama ve Sorunlar*, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000
- TAJFEL, H. ,”Social psychology of intergroup relations”. *Annual Review of Psychology*,1982, 33,pp. 1-39.
- TAYLOR, S. E., & BROVN J. D. “İllusion and well-being: A social psychological perspective on mental health”. *Psychological Bulletin*, 103,1988.ss. 193-210.
- TAYMAZ Haydar, *Eğitim Sisteminde Teftiş*, Takav Matbaası, Ankara 1997.
- THOMPSON Brad Lee, *Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları*, Çeviren: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998,
- TOSUNOĞLU Hande, *Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi*, (Danışman: Yrd. Doç.Dr. Özge Tayfur Ekmekci), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2014
- TURBAN, D. B., & JONES, A. P. “Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms.” *Journal of Applied Psychology*, 1988. 73, 228-234.
- TÜRKER Asuman Uluçınar, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999
- TÜRKER Mine, *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Ve Algılanan Liderlik Tarzları İlişkisinde Güdülenme Seviyelerinin Ara Değişken Rolü*, (Danışman: Prof. dr. Suna Tevrüz), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013.
- TÜRK Ercan. *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
- UÇAR Ömür, *İşgörenlerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzları*

- Algılamaları İle Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması*, (Danışman:Prof. Dr A. Akın AKSU), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2018
- WAGNER Jerome P. and WALKER Ronald E., “Reliability And Validity Study Of A Sufi Personality Typology: The Enneagram” *Journal of Clinical Psychology*”, September, . Vol. 39, No. 5, 1983,ss.712-717
- WAGNER Jerome P., A Descriptive, Reliability, and Validity Study of the Enneagram Personality Typology,A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of Loyola University of Chicago in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy *Dissertation Paper 2109*. 1980. 1-274
- WHİPP Joan L., CHAİARELLİ Stephannie, “Self- Regulation in a Web- Based Course:A Case Study” *ETR&D*., Vol:52, No:4, 2004, s:5-22.
- YALÇIN Selçuk, *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2002
- YILMAZ E. D. ve Ark, “Enneagram'dan Dokuz Tip Mizaç Modeli'ne: Bir Öneri”, *Eğitim ve Bilim, Cilt. 39, Sayı 173*, 2014, ss.396-417
- YILMAZ Enver D., SELÇUK Ziya Rehber Benim: Dokuz Tip Mizaç Modeli'ne Göre Rehberlik Yaklaşımına Giriş. Ankara. Pegem Akademi. 2015, s.9
- YUKL Gary, “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, *Journal of Management* · June Vol. 15, No. 2, 1989, ss.251-289
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 1998
- ZEL Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001