



KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

26. ULUSAL **YÖNETİM** ve **ORGANİZASYON** KONGRESİ

— 10-12 MAYIS 2018 —



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
İŞLETMECİLİK TARİHİ
STRATEJİK YÖNETİM
ÖRGÜT KURAMI

BİLDİRİLER KİTABI

yonorg2018.org

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARININ DÖNÜŞÜMÜ: ENNEAGRAM TİPOLOJİSİ BAĞLAMINDA LİDERLİK GELİŞİMİ

Pınar ACAR

Beykoz Üniversitesi, pinaracar@beykoz.edu.tr

Aykut YILDIRIM

CharacterIX, aykut@characterix.com

Dilek YÜCEDAĞ

CharacterIX, dilek@characterix.com

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları, Enneagram Tipolojisi, Liderlik Gelişimi, Z Kuşağı

Geçmişte personel yönetimi yaklaşımından günümüzde stratejik bir konuma yerleşen insan kaynaklarının dönüşüm süreci agresif rekabet koşulları içerisinde devam etmektedir. İnsan kaynaklarının stratejik bir fonksiyon olabilmesi için işletmelerin vizyonları doğrultusunda proaktif hamlelerde bulunabilmesi gerekir. Diğer taraftan, işletmeler gerek genel çevre gerekse rekabet çevresinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için bilinçli, başarılı ve vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duyarlar. Araştırmalar, liderin bilinç düzeyi ve farkındalığı yani bilincin gelişmesinin aslında beynin yapısını değiştirdiğini ve bu yeniden yapılandırmanın kilit bir mekanizma olabileceğini ve örgüt bağlamında, gelecekteki olumsuzlukların üstesinden gelmek için bir zihniyet veya paradigma oluşturduğunu önermektedir. Araştırma sorunsalımız liderlik kuramlarından Özellikler Teorisi ile desteklenmiştir. Bu kuram, 1940'larda büyük adam teorisinin devamı olarak ortaya çıkmıştır. Teorinin temelini oluşturan düşünce, liderin çeşitli özellikleri itibarıyla grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması üzerine odaklanmıştır (Owens,1976:226; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1991: 184, Yukl, 1989). Araştırmacıya göre, liderlik rollerindeki farklılıklar bireysel potansiyeli belirleyen; kişisel, bilişsel ve sosyal özellikler yönlerinden oluşabilir (Furham, 2005 aktaran Ulukuş, 2016). Araştırmamız bu doğrultuda, stratejik insan kaynaklarının dönüşümünü simgeleyen ve katkı sağlayan enneagram tipolojisinin liderlik gelişimine etkisini ortaya koymak üzere tasarlanmıştır. Enneagram modeli; yöneticilerin kendilerini ve birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarını anlama imkânı sağlayarak kişilere uygun esnek liderlik yapımları konusunda çok etkili bir araçtır. Küreselleşen dünyada ayakta kalmaya çalışan günümüz şirketlerinde insanları yönetmenin birçok farklı yolu vardır. Enneagram, insanların temel motivasyonlarını bulmak ve örgüt içerisindeki tutumlarını açıklamak için farklı bir yol önermektedir. Enneagram; 'dokuz nokta' anlamına gelmekte olup, mizaç bilgisi üzerine kurulu kişilik tipini meydana çıkaran çok güçlü, gerçekçi isabetli ve dinamik bir sistemdir. Kişilik tipleri temelde belirgin bir biçimde birbirinden ayrılan, dokuz farklı düşünme, hissetme ve eyleme geçme kalıbından oluşur. Her insan yaşamı boyunca dört mizaç yapısıyla ilişkilidir; Temel mizacı, Etkilendiği kanat mizacı, Streste iken yaşadığı mizacı, Rahat durumunda yaşadığı mizacı

Enneagram kavramı, temel kişilik türünün doğuşunu varsayar. Bu metodoloji örgütlere, doğru kişileri işe almak ya da verimli ekipler, farkındalıkları içeren iletişim ve hoş bir çalışma ortamı oluşturmak için yardımcı olabilir (Mezianova, 2012). Araştırmamız kapsamında ele aldığımız ve stratejik insan kaynaklarının uzantısı olan yetenek yönetiminin alt fonksiyonu olan liderlik gelişim programlarının da enneagram tipolojisiyle güçlendirileceğini öngörmekteyiz. Bu çerçevede çalışmamızın amacı geleceğin potansiyel işgücü ve liderlerini oluşturacak Z kuşağı gençlerinin enneagram metodolojisiyle potansiyel liderlik tiplerini belirlemek, belirlenen potansiyel liderlik tiplerine göre yönelimlerini, beklentilerini ortaya koymak ve çözüm önerileri getirmektir. Bu maksatla araştırmamız kapsamında elde edilen 28.484 anket SPSS 20 programıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, Z kuşağı gençlerde en çok görülen kişilik ve liderlik tipinin TİP 2 olduğunu ortaya

çıkartmıştır. Araştırmamız, işletmelerin bu tip kişilik ve liderlik yönelimi olan Z kuşağı potansiyel lider adaylarına uygun gelişim programları ve yetenek yönetimi modellerinin oluşturulması gerektiğini öngörmektedir.

KAVRAMSALLAŞTIRMA

Stratejik İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yönetimi artan rekabet koşulları sonucunda yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Stratejik kavramını bu fonksiyona eklemek esasında son derece iddialı olmakla birlikte işletmelerin gelecek beklentilerini karşılama sürecinde çok değerli bir adım olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün stratejileriyle uyumlu hareket ederek, yetenek savaşlarının gölgesinde, işgücü planlaması, seçme, yerleştirme, geliştirme ve diğer fonksiyonları bu doğrultuda yönlendirebilmeyi amaçlamaktadır. Stratejik insan kaynaklarının dönüşümünü destekleyen enneagram tipolojisi de çoğu temel ve geleneksel İK fonksiyonunu kendi metodolojisi doğrultusunda açıklayabilmektedir. Bazı alt fonksiyonları tipoloji bağlamında aşağıdaki gibi ele alabiliriz;

Seçme ve yerleştirme: Farklı kişilik tiplerinin belirli iş / görev türlerine yatkın olduğuna işaret eder.

Eğitim ve geliştirme: Bir kişinin eğilim ve eksikliklerini tanımladığı için eğitim ve gelişime büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.

Performans değerlendirme: Performans değerlendirme tekniklerinin geçerliliğini yükseltmekte ve performans kriterlerine yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Ücretlendirme sistemi: Profesyonellerin etkili bir ücretleme sistemini kişilere göre düzenlemesine yardımcı olabilir (Kale ve Shrivastava, 2002).

Liderlik Gelişimi

Araştırmacılar, liderlik gelişim sürecinde, gelişim programlarına katılan kişilerin beyin kalıbındaki değişimin, daha karmaşık kalıplarda düşünme yeteneğiyle sonuçlandığını ve daha fazla farkındalığa ve daha az benmerkezciliğe neden olduğunu ortaya koymuştur (Elkington ve Breen, 2015). Liderlik gelişim programlarının etkinliği için enneagram tipolojisinden destek almak ve liderlik tiplerini ve yönelimlerini doğru kavramak gerekmektedir. Bu bağlamda, liderlik gelişim programlarında değerlendirilecek 9 Tip eksenindeki liderlik özelliklerini aşağıda görmekteyiz;

Tip 1: "Hedefe ulaşmak için, tutulan yolların ve uygulanan yöntemlerin tümünü (strateji) oluşturabilen ve mümkün olan en iyiye ulaşmak için tüm imkânları kullanıp harekete geçirebilen potansiyel bir liderlik tarzları vardır.

Tip 2: "Güçlü ve etkin ilişkiler kurabilen, adalet ve prensipleri gözetken, çalışanların memnuniyet ve huzuruna dikkate eden kişilerdir. Ayrıca destekleyici ve akılcı olan, güçlü bir iletişimle insanları harekete geçiren ve verimliliği tetikleyen, müşteri memnuniyetine ve insana daha çok odaklanan, işbirliği ve karşılıklı anlayışı önemseyen, ilgili ve takdir edici bir liderlik tarzına sahiptirler."

Tip 3: "Aktif, kendinden emin, rekabeti seven, dinamik, yenilikleri takip eden, şartları kendi lehine çevirme konusunda yetenekli özgüveni yüksek bir yapıya sahiptirler. İnsanları organize etme, hedef yönünde ikna etme ve harekete geçirme, sonuca ulaştırıcı ortam ve şartları oluşturarak liderlik etme konusunda doğal olarak yeteneklidirler."

Tip 4: "Hayata ve insana dair yüksek hedefleri olan, anlamlı ve nitelikli bir katkıda bulunmaya eğilimli bir liderlik tarzına sahiptirler. İnsanları değerli ve nitelikli bir hedef etrafında birleştirmeye ve kendilerini ortaya koyabilecekleri organizasyonlar oluşturmaya eğilimlidirler. İnsanların bireysel farklılıklarına ve duyarlılıklarına dikkat eden, kaliteli, seçkin, özel şeyler üretmeye çalışan, insan ve değer odaklı olmaya özen gösteren bir yapıya sahiptirler."

Tip 5: "Bilgide derinleşme, araştırma, fikir üretme, sistem kurma ve planlama temelli bir liderlik tarzına sahiptirler. Bilgi ve veri toplama, analitik çözümlemeler yapma, sürdürülebilir sistemler kurma, plan ve hedefler oluşturma, imkân ve şartları tanımlama ve oluşturma konusundaki yeteneklidirler. Kriz zamanlarında serinkanlı ve objektif davranma kabiliyetleri sayesinde yenilikçi, gerçekçi ve uzun soluklu hedefler istikametinde hareket edebilirler."

Tip 6: "Yetenek ve yeterlilikleri dikkate alarak insanları organize etmeye çalışan, güvenilir, istikrarlı ve destekleyici bir liderlik potansiyeline sahiptirler. Standartlar ve prensipler oluşturarak; Doğabilecek problemleri önceden engellemeye, hataları ve tehlikeleri hemen fark edip önlem almaya çalışan, takımına sahip çıkan bir liderlik eğilimi taşırlar."

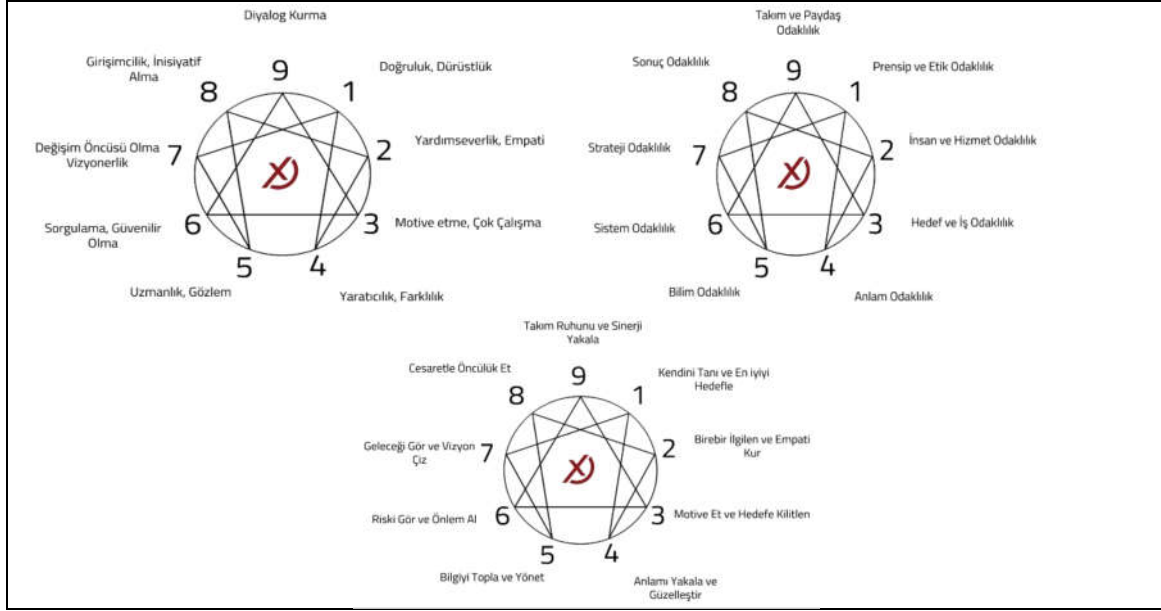
Tip 7: "Öne çıkmaktan kaçınmayan, insanları heyecanlandırmayı ve motive etmeyi seven kişilerdir. Liderlik sürecinde öne çıkan özelliği insanlara hedefler göstermek, onlara heyecan ve şevk vermek, yeni girişim ve etkinliklerle daha ileriye gitmek için hedef (Vizyon) çizmektir. Yaratıcı, iyimser ve esnek yapıları, farklı konuları birleştirebilen yenilikçi zihni, problemlerden çok çözümlere odaklanabilmektedirler, çabuk harekete geçebilme olumlu liderlik özelliklerindendir."

Tip 8: "Yapılarından kaynaklanan doğal bir liderlik potansiyeline sahiptirler. Süreçlerde öne çıkma, yönetme ve yönlendirme eğilimindedirler. Yüksek hedefler oluşturup bu yönde çevrelerini harekete geçirebilme yeteneğine sahiptirler. Zoru ve engeli severler. Bu durumlarda daha kararlı ve güçlü bir şekilde hedefe kilitlenirler. Bu liderler; iddiacı, güçlü, kendilerine çok güvenen, kendinden emin, kesin ve sözünü sakınmayanlardır. Temel felsefeleri, ne hayal ediyor ve istiyorsanız onu elde edersiniz şeklindedir. "

Tip 9: "Sınırları kesin ve yapılandırılmış, herkesin potansiyellerinin belli olduğu, uyumlu ve huzurlu ortamlar yaratarak herkesin sahiplenip ve katkıda bulunduğu bir hedef istikametinde insanları harekete geçirme konusunda yeteneklidirler. Destekleyici, kabullenici, cesur, kararlı ve diyaloga açık kişilerdir. İnsanlara önyargısız ve nazıkçe yaklaşabilen, barış ve uyumu ön planda tutan, herkesi dinlemeye ve katkısını almaya çalışan, gerginlik ve çatışmaları uzlaştıracı bir tutumla sonuçlandırmaya eğilimli liderlik tarzına sahiptirler (Acarkan, 2017)."

Araştırmamız kapsamında, (örneğin; Çizim 1) işletmelerin potansiyel lider adayı genç Z kuşağına yönelik uygulayacağı gelişim programlarında "Liderlik Gelişim Çarkı"nı oluşturduk. Bu doğrultuda liderlik vasıfları, liderliğin odak noktası ve liderliğin genel hedefleri de alt unsurları oluşturmaktadır.

Çizim 1:
Liderlik Gelişim Çarkı (Liderlik Vasıfları, Liderliğin Odak Noktası, Liderliğin Genel Hedefleri).



Enneagram Tipolojisi

İnsanların kategorik olarak dokuz farklı mizaç (Örneğin; Çizim 2) ve dolayısı ile kişilik tipine ayrıldığını öne süren ve bireyin psikolojik dinamiklerinin anlaşılmasında kullanılan geleneksel bir sistem olan Enneagram, tutarlı ve kuşatıcı bir kişilik modeli olarak değerlendirilmektedir (Palmer, 1991).

Çizim 2:
Enneagram 9-Tip Kişilik ve Liderlik Tipolojisi.



Tarihsel sürecini incelediğimizde manevi ve felsefi bir temeli olduğunu gözlemlemekteyiz. Enneagram, hayat hikâyelerimizi ilişkilendirmemizi ve bu hikâyeler doğrultusunda kendimizi keşfetmemize olanak sağlamaktadır (Shannon, Schreiber ve Reiley, 1999). Enneagram'ın kişilik tiplerini bilimsel olarak belirlemek amacıyla Zinkle (1974), Randall (1979), Wagner ve Walker (1983), Cohen ve Palmer (Palmer, 1988), Riso ve Hudson (1999) psikometrik çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalar daha çok bireyin psikolojik dinamiklerinin, bilişsel ve duygusal şemalarının analizi aile terapileri ve iş dünyası alanında yoğunlaşmaktadır (Wagner, 2003; Perry, 1997; Arthur, 2008). Kriz döneminde hızla değişen bir dünyaya, 21. yüzyılın örgütsel adaptasyonu için ihtiyaç duyulan "liderlik dansını" desteklemek için Knowles (2002) tarafından eski bir dönüşüm simgesinin (enneagram) uygulanması, aynı zamanda eski insan arasındaki zamansız uygulama ve yakınlaşmayı örneklemiştir. Bilgelik ve benzeri görülmemiş 21. yüzyıl meydan

okumalarının gölgesinde yapılmış çeşitli araştırmalarda özetlediği gibi, enneagram, günümüzde modern bilginin temelleri ile yakınlaşmış eski bilgi geleneğinden kaynaklanmaktadır (Knowles, 2006).

METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı stratejik insan kaynaklarının dönüşümüne katkı sağlayacağını öngördüğümüz enneagram metodolojisini ve liderlik gelişim çarkını betimlemek, geleceğin potansiyel işgücü ve liderlerini oluşturacak Z kuşağı gençlerinin enneagram metodolojisiyle potansiyel liderlik tiplerini belirlemek, belirlenen potansiyel liderlik tiplerine göre yönelimlerini, beklentilerini ortaya koymak ve çözüm önerileri getirmektir. Araştırmamız nicel araştırma deseni olan betimsel ve bağlantısal yöntemler ile tasarlanmıştır.

Örneklem ve Verilerin Toplanması

Anketimize katılmayı kabul eden ve Türkiye genelindeki vakıf ve devlet üniversitelerinde okuyan öğrencilere online anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmamız kapsamında, geçerli ve güvenilir ölçek yardımıyla toplanan 28.484 anket SPSS 20 programıyla analiz edilmiştir.

Ölçek

Araştırmamızda kullandığımız 9-Tip Kişilik ve Liderlik ölçeği Yılmaz, Yıldırım ve Yücedağ'ın 2018 yılında yaptıkları çalışmadan alınmıştır. Ölçeğin, güncel ve uluslararası düzeyde genel kabul görmüş kaynaklar arasında, literatür araştırması yapılarak alanlarına uygun olarak daha önceki çalışmalardan uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlikleri ispatlanmıştır.

Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmadaki değişkenlerin dahil edilmesiyle elde edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı (0,875) literatürde önerilen 0,70 kritik eşik değerinin üzerindedir ve veri setinde yer alan hiçbir değişkenin ölçeğin genel güvenilirlik düzeyini bozmadığı ortaya çıkmıştır. Tüm değişkenlerin dahil edildiği güvenilirlik analizinden sonra temel bileşenler analizine yapılmıştır. Varimax rotasyonu kullanılarak yapılan bu uygulama faktör matrisi için gerekli varyansların toplamını maksimize etmektedir (Hair vd., 1998). Özdeğeri 1 ve daha yüksek olan bileşenler ile 0,400 ve daha yüksek değer alan değişkenlerin dikkate

alındığı bu aşamada Enneagram ölçeğinin 9 TİP boyutundan 5. TİP boyutuna ait S0568s değişkeni 2 faktör altına yakın değerlerle yüklendiği için ölçekten çıkartılmıştır. Diğer taraftan 6.TİP boyutuna ait S0606s değişkeni hiçbir faktör altına yüklenmediği için ölçekten çıkartılmıştır. Enneagram ölçeğinin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı, her bir faktöre ait alt bileşenlerin güvenilirlik katsayıları, örneklem bu analizleri yapılmasındaki yeterliliği ortaya koyan KMO değeri ve veri setindeki açıklanan toplam varyans değerleri Çizelge 1'de görülmektedir.

Çizelge 1:
Araştırma Ölçeğinin Temel Bileşenler Analiz Sonuçları.

	<u>Faktör Yükleri</u>		Cronbach α	KMO	Açıklanan Toplam Varyans
	Min.	Max.			
9-TİP KİŞİLİK ÖLÇEĞİ				0,942	49,083
TİP 1	0,546	0,704	0,817		
TİP 2	0,509	0,787	0,874		
TİP 3	0,524	0,768	0,836		
	0,449	0,633	0,749		
TİP 4	0,554	0,706	0,851		
			0,718		
TİP 5	0,444	0,603	0,823		
			0,830		
TİP 6	0,532	0,682	0,795		
TİP 7	0,538	0,661			
TİP 8	0,530	0,658			
TİP 9					

BULGULAR

Araştırmamız, stratejik insan kaynaklarının dönüşüm sürecinde ve yetenek savaşlarının agresif bir seyir izlediği günümüzde işgücüne halihazırda katılmış ve katılacak olan Z kuşağı gençlerin potansiyel liderlik tiplerini ve yönelimlerini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Anket araştırması ile elde edilen veri tabanının 9-Tip kişilik ve liderlik özelliklerine göre yapılan tanımlayıcı analizlere (Örneğin; Çizelge 2) göre araştırma örneklemimizi oluşturan Z kuşağı gençlerde en çok görülen kişilik, yardımcı mizaç ve liderlik tipinin *TİP 2* (Ort. 2,6923; SS. 1,043) olduğu ve onu sırasıyla *TİP 1* (Ort. 2,6911; SS. 0,909), *TİP 4* (Ort. 2,6774; SS. 0,863), *TİP 6* (Ort. 2,6746; SS. 0,848), *TİP 8* (Ort. 2,0565; SS. 1,0278), *TİP 7* (Ort. 2,0551; SS. 0,928), *TİP 9* (Ort. 2,3988; SS. 0,945), *TİP 5* (Ort. 1,7930; SS. 1,057) ve *TİP 3* (Ort. 1,6569; SS. 1,007) yönelimlerinin takip ettiği görülmektedir.

Çizelge 2:
9-Tip Kişilik ve Liderlik Özellikleri Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.

	TİP1	TİP2	TİP3	TİP4	TİP5	TİP6	TİP7	TİP8	TİP9
N	2848	28484	28484	28484	28484	28484	28484	28484	28484
Geçerli	4								4
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama	2,6911	2,6923	1,6569	2,6774	1,7930	2,6746	2,0551	2,0565	2,3988
Std. Sapma	,90952	1,04382	1,00723	,86322	1,05706	,84804	,92812	1,02781	,94518

Araştırmamızda ele alınan tüm bileşenler arası korelasyon analizi sonuçları Çizelge 3’de görülmektedir;

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmamızın temel varsayımını destekleyen liderlik kuramlarından özellikler teorisinde,

Çizelge 3:
Bileşenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları.

	TİP1	TİP2	TİP3	TİP4	TİP5	TİP6	TİP7	TİP8	TİP9
TİP1	1								
TİP2	,113**	1							
TİP3	,184**	,188**	1						
TİP4	,189**	,246**	,027**	1					
TİP5	,342**	,307**	,206**	,117**	1				
TİP6	,420**	,053**	,083**	,277**	,172**	1			
TİP7	,036**	,285**	,347**	,080**	,271**	,156**	1		
TİP8	,251**	,192**	,481**	,005	,281**	,066**	,388**	1	
TİP9	,190**	,084**	-,186**	,209**	,160**	,316**	,072**	-,337**	1

**p<0.01 (çift yönlü); *p<0.05 (çift yönlü)

liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir. Dikkatler liderlerin sahip oldukları evrensel özelliklerin araştırılmasına çevrilmiştir (Luthans 1981 aktaran Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Bu bağlamda, araştırma örneklemimizi oluşturan Z kuşağı gençlerde en çok görülen kişilik ve liderlik tipinin TİP 2 olduğu ortaya çıkmıştır. TİP 2’nin yönelimi kural ve prensipleri çiğnememek koşulu ile en az iş kadar insana da odaklanmaktır. İnsanların kendilerini ifade etmeleri konusunda cesaretlendirici olup, iyi bir dinleyici olma eğilimindedirler. Rahat ve dingin olduğunda stratejik planlar oluşturma, kararlılıkla ve sabırla bunları yürütme konusunda yeteneklidirler.

Örgüt yapısının dikey yerine yatay ve esnek olması bu tip liderlik özelliklerine son derece uygundur. Eğer hiyerarşik, formal ve organik olmayan yapıya sahip işletmelerde istihdam

edilirlerse, çevrelerindeki insanların onayını ve memnuniyetini düşünmeleri, karar süreçlerinde hızlarını ve hareket kabiliyetlerini düşürebilir.

Geleceğin potansiyel liderlerinin işletmelerinden beklentileri, liderliklerinin kabul edildiği, kararlara ve kurallara uyulduğu, beklentilerine uygun davranıldığı bir kurum oluşturulmasıdır. Çalıştıkları kurumun bu doğrultuda hareket etmesi sonucu, sürece destekleyici, delege edici, kucaklayıcı olabilirler.

Örgütün tepe yönetimindeki baskı ve stres duygusal denetim ve kontrolde zorluk yaşatabilir, örgüt içi süreçten memnuniyetsiz olduğunda yeterince sakin ve objektif olamama riski taşıyan bir yapıdadırlar.

Hedef ve projelerine insanları inandırma, ikna etme ve motive etme konusunda yeteneklidirler. İlişkilerinde ve insan yönetiminde zaman zaman duygusal ve kendi dünyasından bakarak davranma riskini taşırlar. Görev ve sorumluluk dağılımı, pozisyon ve yükümlülükler konusunda kişisel ilişkilerden bağımsız olarak, duygudan çok, akla dayanan (rasyonel), gerçekçi ve yetkinlik odaklı değerlendirmeler yapma konusunda dikkatli olmalıdırlar.

İşletmelerin bilgi akışını açık ve şeffaf sürdürmeleri gerekmektedir çünkü TİP 2 karar vermeden önce tüm veri ve bilgileri topladığından emin olmak ister ve tüm olumlu / olumsuz ihtimalleri masaya yatırıp analiz etmeyi önemser.

İşletmelerin, TİP 2 potansiyel liderlerine ani kararlar vermelerini gerektirecek durumlar yaratmaması gerekir. Çevrelerinde, soğuk görünen, yeterince katılımı bulunmayan, sert ve kibirli insanlara tolerans göstermekte zorlanırlar. Bundan dolayı, İnsan kaynakları departmanlarının stratejik bir rol olarak seçme, yerleştirme sürecinde lider-çalışan-ekip uyumunu örgüt kültürüyle bütünleştirmesi ve bu doğrultuda hareket etmesi gerekmektedir.

Örgütlerin, etkin ve ödüllendirme odaklı liderlik gelişim programları ve modelleri sunması önerilmektedir çünkü potansiyel TİP 2 lider adaylarının çabaları ve iyi niyetleri yeterince takdir edilmediğinde veya suistimal edildiğini hissettiğinde sert ve kırıncı olmaları söz konusudur.

Diğer taraftan araştırma örneklemimizi oluşturan Z kuşağı gençlerde en çok görülen ikinci yardımcı mizaç ve liderlik tipinin TİP 1 olduğu ortaya çıkmıştır. Ciddi, sert görünümlü, disiplin ve kurallar konusunda hassas, dürüst ve görevlerine bağlıdırlar (vazifeshinastır). Detaylı plan yaparak ve sonu düşünerek işe başlarlar, en iyi hedef ve sonuca dair net ve ayrıntılı bir fikre sahiptirler. En temel vasıfları kalite kontrolüdür. Kalite ve kontrol birlikte yürür. Liderliği mükemmel bir plan başlatarak ve her bir kısım için sorumluluklar belirleyerek icra ederler. Diğer insanları olması gereken yönde düzeltme eğilimine sahiptirler ve genelde iltifat etmekten ziyade eleştirirler. Kontrol altına alma, işleri rayına sokma ve disipline etme eğilimindedirler. İnsanları önceden belirlenmiş ve dikte edilmiş kural ve sınırlar içinde tutmaya çalışırlar.

Hiyerarşik ve yapısal katılığı olan örgütlerde görev yapabilirler. Bankacılık sektörü örneğin, TİP 1 yardımcı mizaç özelliklerine sahip Z kuşağı gençler için uygun bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Diğer taraftan, çağdaş yönetim yaklaşımlarına (yetkilendirme ve güçlendirme) uyumlanması kısmen zor bir liderlik tipidir çünkü işlerin doğru yapıp yapılamayacağı hususunda endişelendikleri için sorumluluğu paylaşma ve devretme noktasında epey zorlanırlar. Kişilerin 'sorumluluk, bilgi ve eylem yetkinliğini' dener, gözlemler, uygun bulduğunda ise yetki ve alan devrederler.

Araştırmamız kapsamında ortaya çıkan bu sonuçlar stratejik insan kaynaklarının dönüşümünü simgeleyen enneagram tipolojisinin yaygın olarak kullanılan kişilik testlerine çok iyi ve uygun maliyetli bir alternatif olduğunu ortaya koymuştur. Bu yöntemin liderlik gelişim programlarında kullanımı, işletmelerin sürdürülebilir kalkınmasına liderlik eden yönetimi ve liderliği geliştirebilir. Enneagram; yöneticilerin bireysel yetenek ve farklılıkları

göz önüne alma, uygun liderlik tarzı ile ekip arkadaşlarının potansiyelini açığa çıkarma, karşılıklı çatışma alanlarını fark etme imkânı sağlayarak liderlik becerilerinin gelişmesini sağlar (Mezianova, 2012).

KAYNAKÇA

- Acarkan, İ. 2017. Kişiliğin DNA'sı. 2. Baskı. Kurtuba Kitap. İstanbul.
- Acarkan, İ. 2017. Çocuklar Neden Farklı. 2. Baskı. Kurtuba Kitap. İstanbul.
- Elkington, R. ve Breen, J. M. 2015. How Senior Leaders Develop Resilience in Adversity: A Qualitative Study. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, 12(4).
- Furnham, A. 2005. Leadership. In A. Furnham (Ed.). The psychology of behaviour at work: The individual in the organisation (pp. 566-607). New York: Psychology Press.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. 1998. Multivariate Data Analysis (5th ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kale, S. ve Shrivastava, S. 2002. Applying the Enneagram theory to human resource management. **Journal of Spirituality, Leadership and Management**
- Knowles, R. N. 2006. The Process Enneagram. A Tool from The Leadership Dance. **World Business Academy**, 20(1).
- Luthans, F. 1981. Organizational Behavior (3. bs.). USA: McGRAWHILL Book Company.
- Mezianova, S. 2012. Using enneagram in small businesses as a way for sustainable development. **Management and Sustainable Development**, 33 (2).
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. 2009. Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri 122 **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 12(2).
- Owens, J. 1976. The Uses Of Leadership Theory, Management, Organizations and Human Resources, Mcgraw Hill, New York.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. 1996. Örgütsel Psikoloj, Ezgi kitabevi yayınları.
- Shannon, J., Schreiber, B. ve Riley, C. 1999. Leading from any position. **The Serials Librarian**, 36:1-2, 5-13.
- Ulukuş, S. 2016. Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 4, Sayı: 25, s. 247-262
- Yılmaz, O., Yıldırım, A. ve Yücedağ, D. 2018. Assessment of personality from a new perspective: Enneagram personality Inventory. In Press.
- Yukl, G. A. 1989. Leadership in Organizations, 2nd Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Yukl, G., 2006. Leadership in organizations. Sixth ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.