



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİNDE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE EKİP
YÖNETİMİNDE ENNEAGRAMIN UYGULANMASI**

Gülşen ÖNER

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİRAN**

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

İnşaat Mühendisliği, Tezli Yüksek Lisans Programı

Mayıs, 2024

TEZ KABUL VE ONAYI

GÜLŞEN ÖNER tarafından, **Dr. Öğr. Üyesi ÖMER GİRAN** danışmanlığında hazırlanan "**Tez Adı**" başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından **26/06/2024** tarihinde yapılan sınav sonucunda **oy birliği** ile başarılı bulunarak **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

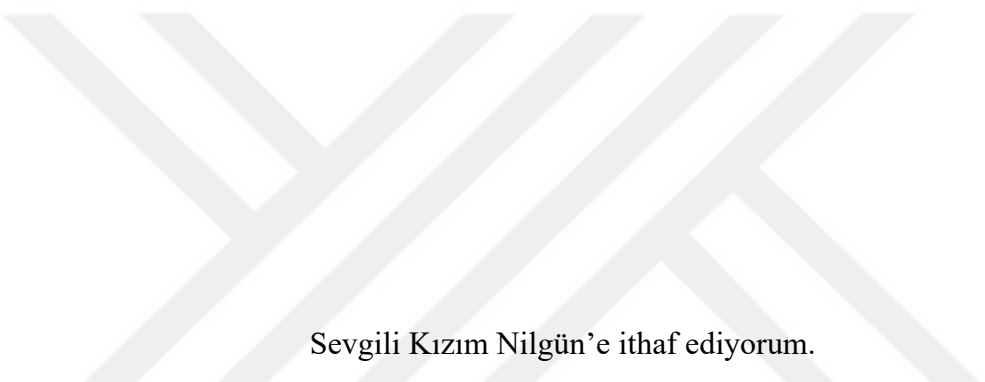
	İmza	Sonuç
DANIŞMAN	Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİRAN	☐
	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	Kabul
	İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı	☐ Ret
ÜYE	Prof. Dr. Xxxx XXXX	☐
	 Üniversitesi	Kabul
	 Anabilim Dalı	☐ Ret
ÜYE	Prof. Dr. Xxxx XXXX	☐
	 Üniversitesi	Kabul
	 Anabilim Dalı	☐ Ret

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve bilimsel etik kuralları içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını ve her türlü hukuki sorumluluğu aldığımı kabul ederim.

Gülşen ÖNER

(İmza)



Sevgili Kızım Nilgün’e ithaf ediyorum.

BÜTÇE DESTEKLERİ

ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİNDE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE EKİP YÖNETİMİNDE ENNEAGRAMIN UYGULANMASI

Bu tez çalışması için herhangi bir kurumdan bütçe desteği alınmamıştır.

TEŞEKKÜR

Tez dönemim boyunca her zaman her soruyu sormakta beni konfor alanında hissettiren, naif yaklaşımıyla sonsuz destek olan; hatta nasıl bir hikmetse soru sorduktan sonra bile daha cevap gelmeden cevapların geldiğine ve çözümlerin akışta geldiğine şahitlik ettiğim; çoğu kez sadece varlığı ile bile hissettiren ve nezaketle yaklaşan, duyarlı ve çok kıymetli danışman hocam Dr. Öğretim üyesi Ömer Giran hocama, yüksek lisansım boyunca bana varlığı ve bakış açıları ile besleyen; orda olduğum için mutlu olmama sebep olan çok değerli hocam Profesör Dr. Ekrem Manisalı hocama, yüksek lisans sürecim boyunca her konuda desteğini gösteren; aradığım cevapları nokta atışlarıyla ortaya koyarak kendini hissettiren ve aranan çok kıymetli hocam Dr. Öğretim üyesi Osman Hürol Türkakın hocama ve yüksek lisans eğitimim boyunca emeği geçen tüm üniversite hocalarıma ve personeline teşekkürlerimi sunuyorum.

En büyük teşekkürüm şükranlarım Rabbime. Gönlümün muradını vererek lütfeden Allah'ıma sonsuz şükürler olsun. Sonraki teşekkürümse kendime. Yılmayıp her şart ve koşulda hep olumlu bakış açılarıyla yaklaşmayı seçen biri olarak emeğin, çalışman ve her daim inancın için seni tebrik ve takdir ediyorum. Elini her daim üzerimde hissettirerek varlığı ile beni güçlü hissettiren ve her zaman desteğini ortaya koyan Sevgili Eşime; enerjisi ve dinamizmi ile beni her zaman cesaretlendiren ve motive eden kızıma, üzerimdeki emekleri ve destekleri için anneme, babama ve kardeşime şükranlarımı sunuyorum.

Sevgi ve Muhabbetle,

Mayıs 2024

Gülşen ÖNER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ KABUL VE ONAYI.....	ii
BEYAN	iii
BÜTÇE DESTEKLERİ	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ÇALIŞMAYA EŞLİK EDEN YAKLAŞIM.....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI	2
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. PROJE YÖNETİMİ	3
2.1.1. Proje	4
2.1.2. Proje Yöneticisi	4
2.1.3. Proje Yönetimi Yeterlilikleri.....	5
2.1.4. Proje Yönetimi'nin Enneagram Modeliyle İlişkisi	8
2.2. ENNEAGRAM	9
2.2.1. Enneagramın Yapısı	10
2.2.2. Enneagram Kişilik, Mizaç ve Karakter	11
2.2.3. Enneagram Modeli Tarihi ve Gelişimi	12
2.2.4. Enneagramda Duygu, Düşünce ve İçgüdü Üçlüleri	13
2.2.5. Enneagram'da Kanat Etkisi.....	15
2.2.6. Enneagram Kişilik Tipleri	19
3. YÖNTEM	58
4. BULGULAR	61
5. TARTIŞMA.....	66

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	72
KAYNAKLAR.....	74
EKLER	79
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI	83
ETİK KURUL İZİN YAZISI	84
KURUM İZNİ YAZILARI	85
ÖZGEÇMİŞ	86



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2-1 Enneagram Kişilik Tipleri (Subaş, 2017)	11
Şekil 2-2 Enneagram Üçlüsü: Duygu Düşünce İçgüdü	14
Şekil 2-3 Korku Utanç Öfke Üçlüsü	15
Şekil 2-4 Enneagram'da Kanat Etkisi Şeması (Enoksis, 2022).....	16
Şekil 2-5 Rahatlama (Sağlıklı Bütünleşme Yönü 1-7-5-8-2-4-1 ve 9-3-6-9).....	17
Şekil 2-6 Stres (Sağlıksız Çözülme Yönü 1-4-2-8-5-7-1 ve 9-6-3-9)	17
Şekil 2-7 İcracı Arabulucu Sadık Şüpheli.....	18
Şekil 2-8 Tip 1.Reformcu	20
Şekil 2-9 Tip 2. Yardımcı	23
Şekil 2-10 Tip 3. Başaran	28
Şekil 2-11 Tip 4. Bireyci	33
Şekil 2-12 Tip Beş. Araştırmacı	38
Şekil 2-13 Tip 6.Sadık	43
Şekil 2-14 Tip 7. Hevesli.....	48
Şekil 2-15 Tip 8. Meydan Okuyan	52
Şekil 2-16 Tip 9. Barışçı.....	55
Şekil 3-1 Akış Şeması	58

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 4-1 İnşaat Mühendislerinin Demografik Yapı Bulguları	61
Tablo 4-2 Ankette inşaat mühendislerine yöneltilen soruların Enneagram kişilik ölçek maddelerine karşılığı	62
Tablo 4-3 Enneagram kişilik tiplerine ait frekans, min-max değerler, aritmetik ortalama ve standart sapma verileri.....	63
Tablo 4-4 Profesyonel İnşaat Mühendislerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Enneagram Kişilik Tip Test Sonuçları	65
Tablo 4-5 Profesyonel İnşaat Mühendislerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Enneagram Kişilik Tip t-test Sonuçları	65

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİNDE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR PROJE EKİP YÖNETİMİNDE ENNEAGRAMIN UYGULANMASI

Gülşen ÖNER

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

İnşaat Mühendisliği, Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİRAN

İnşaat sektöründe proje yönetimi, inşaat projelerinin temel bölümlerinden biri olup, çok önemli ve etkin bir rol üstlenmiş durumdadır. Taahhüt edilen zamanda ve şartlarda projeyi teslim etmek için proje yönetimi ekip üyeleri hem ihtiyaç duyulan proje yönetimi yeterliliklerini hem de proje döngüsü boyunca proje yönetimini sağlamak zorundadır. Bu da ancak proje yönetimi ekibindeki üyelerin yönetimine bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, bir insanın kişilik özelliklerinin nasıl daha etkin ve projede verimli sonuç alacak şekilde kullanabilme imkânı sunan Enneagram Modelinin seçilmesi sonucu inşaat proje yönetimi ekipleri kapsamında çalışan profesyonel İnşaat Mühendislerinin kişilik tiplerini belirlemek ve sonuçlarının proje ekibine; proje yönetimine ve dolayısıyla inşaat sektörüne nasıl katkı sağlayabileceğini belirlemektir. Bu amaçla çalışmada proje, proje yöneticisi, proje ekip yönetimi, proje yönetimi, proje yönetimi yeterlilikleri, Enneagram modeli gibi kavramlara yer verilmiştir.

Tez çalışması kapsamında, Antalya İnşaat Mühendisleri Odası üyeleri olan 104 inşaat mühendisine Enneagram kişilik tiplerini belirlemek için bir anket çalışması yapılmıştır. Veriler Antalya İMO'nun izni ve gözetimi altında e-posta yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracı

olarak, sosyodemografik bilgileri içeren kişisel veri toplama formu ve Enneagram kişilik tiplerini tespit etmek amacıyla için Subaş ve Çetin tarafından geliştirilmiş; güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış, 4'lü likert tipi yapıya sahip 27 sorudan oluşan 'Enneagram Kişilik Ölçeği' kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde; SPSS programı bünyesinde tanımlayıcı istatistikler ile bağımsız örneklem t-testi, ANOVA testi, post-hoc testlerinden; ölçeklerin toplanan örneklem tutarlılığının test edilmesinde Cronbach's alpha güvenirlik kat sayısından yararlanılmıştır.

Antalya İnşaat Mühendisleri Odası çalışmaya katılan 104 inşaat mühendisinin 53'ü (%51) kadın, 51'i (%49) erkekten oluşmaktadır. Bu çalışmada Enneagram Kişilik tipi belirleme ve verileri analiz etme sonucunda inşaat mühendislerinin kişilik tiplerinin çoğunluğu sırayla Enneagram kişilik tipi Yardımcı İkiler, Sorgulayan Altılar ve Mükemmeliyetçi Birler olmuştur. Geri kalan Başaran Üçler, Özgün Dörtler, Gözlemci Beşler, Maceracı Yediler, Reis Sekizler ve Arabulucu Dokuzlar birbirine çok yakın oranda bulunmuştur. Yardımcı, Sorgulayan ve Mükemmeliyetçi kişilik tiplerinin yüksek oranda olması, inşaat sektöründe bazı çalışmalarla literatürle uyum gösterdiği gözlemlense de örneklem sayısı artırılarak yapılan çalışmaların metot ve bakış açısı yaklaşımı değiştiğinde farklı Enneagram kişilik tipleri ön plana çıkabilir. |

Mayıs 2016, |100| sayfa.

Anahtar kelimeler: |Proje Yönetimi, Proje Ekip Yönetimi, Proje Yönetimi Yeterlilikleri, Enneagram, Enneagram Kişilik Tipleri |

ABSTRACT

|M.Sc. THESIS|

**|APPLICATION OF ENNEAGRAM IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND
SUSTAINABLE PROJECT TEAM MANAGEMENT|**

|Gülşen ÖNER|

İstanbul University-Cerrahpaşa

Institute of Graduate Studies

Department of Civil Engineering

Civil Engineering Programme

|Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ömer GİRAN|

Project management is one of the core parts of construction projects and plays a very important and effective role in the construction industry. Project management team members must provide both the required project management competencies and project management throughout the project cycle in order to deliver the project at the promised time and conditions. This only depends on the management of the members of the project management team. The aim of this study is to determine the personality types of professional Civil Engineers working within the scope of construction project management teams as a result of choosing the Enneagram Model, which provides the opportunity to use a person's personality characteristics more effectively and to get productive results in the project, and to convey the results to the project team; The aim was to determine how it could contribute to project management and therefore to the construction industry. For this purpose, concepts such as project, project manager, project team management, project management, project management competencies, Enneagram model are included in the study.

A survey was conducted to 104 civil engineers, members of the Antalya Chamber of Civil Engineers, to determine their Enneagram personality types Within the scope of the thesis study. The data was collected via e-mail under the permission and supervision of Antalya IMO. As a data collection tool, a personal data collection form containing sociodemographic information and Enneagram was developed by Subaş and Çetin to determine personality types; The 'Enneagram Personality Scale', which consists of 27 questions with a 4-point Likert type structure and whose reliability and validity have been proven, was used. In statistical analysis of data; Descriptive statistics and independent sample t-test, ANOVA test, post-hoc tests within the SPSS program; Cronbach's alpha reliability coefficient was used to test the consistency of the scales in the collected sample.

Of the 104 civil engineers participating in the Antalya Chamber of Civil Engineers study, 53 (51%) are women and 51 (49%) are men. In this study, as a result of determining the Enneagram Personality type and analyzing the data, the majority of the personality types of civil engineers were Enneagram personality types respectively Helping Twos, Questioning Sixes and Perfectionist Ones. The remaining Achiever Threes, Authentic Fours, Observer Fives, Adventurous Sevens, Chief Eights and Mediator Nines were found in very similar proportions.

In the construction industry, Although the high rate of Helping, Questioning and Perfectionist personality types is observed to be compatible with the literature in some studies. Different Enneagram personality types may come to the fore when the method and perspective of the studies are changed by increasing the number of samples. |

May 2024, |100| pages.

Keywords: |Project Management, Project Team Management, Project Management Competencies, Enneagram, Enneagram Personality Types|

1. GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMAYA EŞLİK EDEN YAKLAŞIM

İnşaat-yapı sektöründe proje yönetimi; proje yönetiminde de proje yaşam döngüsü boyunca proje ekip üyelerinin yönetimi çok önemli ve kritik bir rol oynamaktadır. Proje ekip yönetimi için ise insan kaynaklarının yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Akhavan Tabassi vd., 2014a).

Cole liderliği, ‘bir bireyin grup görevinin başarılmasına katkıda bulunmak için diğerlerini etkilediği dinamik bir süreç’ olarak tanımlarken (Cole, 1996); Murphy liderleri "görevlerin yerine getirilmesi gerektiğinde, atılımlar yapıldığında ve performans hedeflerine zamanında ve bütçe dahilinde ulaşıldığında başkalarının başvurduğu kişiler" olarak tanımlamaktadır (Murphy, 1996). Proje ekip yönetiminde de proje müdürlerinin bazen liderliği bazen de yönetme becerisi devreye girerek projeler yürütülmekte; proje ekip üyeleri yönetilmektedir.

Organizasyonların gelişimi ve sürdürülebilir inşaat projelerinde proje ekip üyelerinin farklı kişilik türleri ile gerekli olan bilgi alanları ve yetenekleri araştırılmaktadır. Sürdürülebilir yönetimle yönetilen beş temel becerinin analitik beceri, karar verme becerisi, takım çalışma becerisi, delegasyon becerisi ve problem çözme becerisi olduğu ortaya konmaktadır. Proje ekibini oluşturan profesyonellerin kişilik tiplerini belirlemek için insan kaynakları tarafından kişilik gösterge aracı olarak Myers-Briggs Tip Göstergeleri (MBTI), Çok Boyutlu Kişilik Anketi ve beş faktörlü kişilik modeli veya “Büyük Beş” gibi araçlar ve kapsamlı bir araç olarak da Enneagram kullanılmaktadır (Richmer, 2011).

Enneagram’ın uygulanması son 30 yılda psikoterapiden eğitime, çatışma yönetimine, koçluğa, ekip ve lider gelişimine kadar genişlemiştir. Enneagram’la yapılan bazı çalışmalarda proje çalışanlarının ve başkalarının kişilik dinamiklerini tanımlarını, kişiliğin iş ilişkileri üzerindeki etkisini anlamalarını ve davranış ve duygularını daha iyi düzenlemeleri için fırsat sunduğunu gösteren örnekler mevcuttur. Bu vesile ile inşaat proje yönetimi sektörüne katkı sağlamak niyetiyle inşaat proje ekibindeki üyelerin Enneagram’la birlikte hem kendilerini hem de diğerlerini duyuş, düşünsel ve bilişsel olarak daha iyi tanıma ve anlama; öz farkındalıklarını güçlendiren bir yaklaşım sunması nedeniyle bu çalışma inşaat sektöründe bir başlangıç çalışması niteliğini taşıyabilir mi sorusuna cevap aramaktadır.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Etkili ve verimli proje yönetimi, kuruluşlar içinde stratejik bir yetkinlik olarak düşünülmektedir. Bunun için de proje sonuçlarını iş hedeflerine bağlamak; kendi pazarlarında daha etkin rekabet edebilmek ve organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak gerekir (Maryman vd., 2011).

Yapı sektörü açısından proje yönetiminin uygulandığı projelerin her aşamasında ayrı bir takımla çalışılan projeler için her bir departmana kendi öznel ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte teknik kadroları bulup yerleştirmek; etkin ve verimli sonuçlar almak proje yönetimi açısından ilk hedeftir.

Son araştırmalara göre kişilik tipi bir projenin ekip üyelerinin seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerdeki insan kaynakları yöneticileri, ekip oluşturmadan önce kişilik tiplerini belirlemeye başlamışlardır (Bahri, 2019).

Organizasyonların gelişimi; sürdürülebilir proje ekip yönetimi için, insan kaynakları ve proje yöneticileriyle birlikte hareket edilmesi gerekir. Tam da bu noktada uygulanacak bütüncül yaklaşımı, problem çözmede kişilik tipleri üzerinden etkin önerileri, sürdürülebilir çözüm yolları sunabilen 2500 yıllık bir geçmişi ile, proje yönetimi kapsamında Enneagram Modeli bir araç olarak rehberlik edecektir (S. Kale ve Shrivastava, 2002a).

Son yıllarda İş dünyasında işe alımlarda, çalışanların doğru motive edilmesinde, iletişimde doğru dilin kullanılmasında, verimli ekip oluşturmada, yönetici ve yönetilen ilişkisinin daha sağlıklı hale getirilmesinde, uygun işe uygun kişilerin getirilmesinde Enneagram kullanılmaktadır (Acarkan, 2022).

Bir insanın kişilik özelliklerini nasıl daha etkin ve projede verimli sonuç alacak şekilde kullanabilme imkânı sunan Enneagram Modelinin inşaat proje yönetimi ekipleri üzerinde uygulanmasıyla sürdürülebilir proje ekip yönetimi ve organizasyonların kendilerini geliştirip dönüştürmesi amaçlanmaktadır.

Literatür taraması yapıldığında, inşaat yapı sektöründe Enneagram modelinin organizasyonlar üzerinde çalışıldığına rastlanmamış olup bu açıdan değerlendirildiğinde Enneagram metodolojisinin bir inşaat firması proje ekip çalışanları üzerine uygulanması ve somut verilerle organizasyona katkı sağlayarak sektöre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. PROJE YÖNETİMİ

Proje Yönetimi, inşaat projelerinin temel bölümlerinden biridir. Lester, Proje yönetimi kavramını ‘Kararlaştırılan zaman, maliyet ve performans kriterleri dahilinde proje hedeflerine ulaşmak için bir projenin tüm yönlerinin planlanması, izlenmesi ve kontrolü ve buna dahil olan herkesin motivasyonu’ (Oraz vd., 2016) diye tanımlar.

Proje yönetiminde insan kaynakları yönetimi, on temel bilgi alanı arasında yerini almaktadır. Proje yönetiminde başlatma, planlama, uygulama, izleme ve kontrol, kapatma işlemlerine (PMI, 2021) ait süreçlerde ihtiyaç olan birimlere, uygun kişinin işe alınması ve işe uygun ekibin oluşturulması; kişiler arası iletişimde etkinliğin artırılması, projelerde entegrasyon, koordinasyon ve kişilik dinamiklerinin iyi analiz edilmesi proje yönetiminin daha güvenilir konfor alanında devam edebilmesi açısından önemlidir (Oraz vd., 2016).

İş birliği sinerjisiyle çalışan proje ekibinin ortaya çıkardığı sonuçlar, tek bir bireyin oluşturabileceği sonuca göre daha etkili ve verimlidir (PMI, 2021). Bu nedenle, gelişmiş ülkelerdeki insan kaynakları yöneticileri, ekip oluşturmada önce kişilik tiplerini belirlemeye başlamışlardır (Goldberg, 2000; Kanani Bahri ve Günaydın, 2020).

Etkili ve verimli proje yönetimi, kuruluşlar içinde stratejik bir yetkinlik olarak düşünülmektedir. Bunun için de proje sonuçlarını iş hedeflerine bağlamak, kendi pazarlarında daha etkin rekabet edebilmek ve organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak gerekir (PMI, 2021). Bu maddelerden organizasyonun sürdürülebilirliğinin, organizasyonun birimlerinin ne kadar birbiriyle senkronize olup etkin çalışmalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Firmanın varlığı ve sürdürülebilirliği büyük ölçüde şirketin yönetimine ve çalışanlarına bağlıdır. Burada saç ayağı gibi düşünürsek biri temelde firmanın varlığı ve sürdürülebilirliği, ikincisi organizasyonun proje yönetimi diğeri ise çalışanlar yani insan faktörüdür.

2.1.1. Proje

Proje nedir ya da proje tanımı birçok kişi ya da kurum tarafından farklı şekillerde yapılır. Ancak bu konuda otorite kabul edilir. Proje Yönetimi Bilgi Kılavuzu'nda Proje:

'Belirli program, maliyet ve performans parametreleri dahilinde belirli hedeflere ulaşmak için bir kişi veya kuruluş tarafından üstlenilen, belirli başlangıç ve bitiş noktalarına sahip benzersiz bir koordineli faaliyetler dizisidir' (European Commission, 2013) şeklinde tarif edilmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak bir projede neden proje yönetimine ihtiyaç duyulur? Çünkü proje yönetimi süreklilik göstermez, olan bir işi devam ettirme durumu değildir. Proje yönetimi gereklidir. Çünkü proje devam ederken karşılaşılan her türlü gecikmeye rağmen; minimum değişiklik, erteleme ve gecikmeyle devam eden proje yönetimi operasyonlarını devam ettirmek zorundadır. Proje yöneticisi de gelişen değişimlere karşı proaktif davranarak süreci yönetir.

Tanımda da belirtildiği gibi, bir projenin kesin bir başlangıç ve bitiş noktası vardır ve belirlenmiş belirli hedefleri karşılaması gerekir.

Bu hedefler üç temel kriteri kapsar:

1. Proje zamanında tamamlanmalıdır;
2. Proje, bütçelenen maliyet dahilinde gerçekleştirilmelidir;
3. Proje, öngörülen kalite gereksinimlerini karşılamalıdır (European Commission, 2013).

2.1.2. Proje Yöneticisi

Bir proje yöneticisi ise kendisine verilen sorumluluk, yetki ve yükümlülüklerle birlikte kararlaştırılan süre, maliyet ve performans/kalite kriterlerinin yanında tüm güvenlik gerekliliklerine ve güvenlik prosedürlerine uyulmasını sağlamaktan sorumlu kişidir. İnşaat projelerinde, proje yöneticileri başa çıkılması gereken farklı zorluklarla karşılaşılabilirler (Akhavan Tabassi vd., 2014b). Bu yorumdan hareketle proje yönetimi aslında tam da bunu içerir: değişen, geciken, ertelenmek zorunda kalan, gelişen durumlarla birlikte zaman yönetimini göz önünde bulundurmaya devam ederek, kaliteyi bozmadan ve zarara girmeden baş edebilme ve çözüm üretebilme becerisidir.

Proje yöneticisi genellikle ekip lideridir ve ekip üyelerini seçmek ve verimli bir çalışma ekibi oluşturmak onun sorumluluğundadır. Projenin tüm üyeleri her zaman projeye dahil olmasa da ona göre bir ekip kurmak da bu çalışmanın avantajlarından. Bununla birlikte, proje yöneticisi, üyeler kalıcı olsun ya da olmasın, bir iş birliği ve takım ruhu sinerjisini oluşturmalıdır. Bir ekibi oluşturmak zaman ister, ekibin büyüklüğü ve seçim bölgesi, farklı aşamaları yansıtacak şekilde projenin ömrü boyunca değişebilir. Bir ekip üyesinin temel gereksinimi, kendi alanında teknik uzmanlığı veya tecrübeleri olsa da ideal ekipte yalnızca teknik becerilerin değil, ekip üyelerinin özelliklerinin de birbirini tamamlaması gerekir.

2.1.3. Proje Yönetimi Yeterlilikleri

İnşaat sektörü, tüm dünya ekonomilerinde kritik ve etkin bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı inşaat yapı sektöründe halâ uzun süredir devam eden sorunlarla uğraşılmaktadır. İnşaat proje yöneticileri (CPM'ler) bu sorunların çoğunun çözümünde çok kritik öneme sahiplerdir. İnşaat proje yönetimindeki ihtiyaçların belirlenmesi, gerekli yeterliliklere ilişkin derin bir farkındalık kazandırır. Kritik rolleri göz önüne alındığında, inşaat proje yöneticileri, ekip performansını artırmak ve istenen proje sonuçlarına ulaşmak için çeşitli yeterliliklere sahip olmalıdır (Pariafsai vd., 2023).

Literatürde farklı yeterlilik modelleri yer almaktadır. Genel olarak bir yeterlilik modeli doğuştan gelen ve edinilen yönlerden oluşur (Sanghi, 2021). Yetkinlik kavramının eğitim ve öğretime yönelik uygulamaları, yeterlilikleri eğitilebilir beceri, bilgi ve tutum kümesi olarak varsaymaktadır.

“Yeterlik” kavramı tanımın yapıldığı ülkedeki yeterlilik anlayışına, zamana ve ortama bağlı olarak farklı biçimlerde ifade edilmiştir (European Commission, 2013).

Yeterlik, bir bireyin bilgi, beceri, davranış ve tutumlarının bir araya gelerek ortaya çıkardığı bir sonuçtur (Crick, 2008). Bu tanımdan da yeterlik tanımının sadece tek başına bilgiden, beceriden ya da tutum ve davranışlardan bahsetmediğini; hepsini içeren bir kavram olduğu anlamına geldiği anlaşılmaktadır.

Türk Dil Kurumu yeterlik ve yeterlilik anlamlarını eş anlamlı gibi kullanmaktadır.

Türk Dil Kurumu'na göre;

Yeterlilik 1: Yeterli olma durumu, yeterlik

Yeterlilik 2: Bir işi yapabilmeyi sağlayan bilgi, ehliyet, yeterlik

Yeterlilik 3: Görevi yerine getirme gücü, kifayet, yeterlik

şeklinde tanımlanmaktadır (Alan ve Güven, 2022).

Yetkinlik ve yeterliliğin anlamında genel olarak kabul edilen ayrıma rağmen, terimler hala farklı insanlar için farklı şeyler ifade etmelerine neden olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu iki terim arasında bir fark olup olmadığını merak eden pek çok kişi vardır. İki terim, işyerinde uygunluk kavramına ilişkin farklı düşünce akışlarından kaynaklanmaktadır. Bunlar:

- a. Davranışın tanımı olan bir yetkinlik ve
- b. İş görevlerinin veya iş çıktılarının tanımı olan yeterlilik.

Yetkinlik alanını incelerken, tekdüze tanımların eksikliği hemen göze çarpıyor. Yetkinlik ve yeterlilik gibi terimler arasında çok az ayrım çizgisi vardır (Vazirani, 2010).

Dolayısıyla yeterlilikler, insanların davranış ve düşünme biçimlerini gösteren, çok çeşitli durumlarda genelleşen ve uzun süre kalıcı olan temel özellikleridir.

Bu tanımda anlaşılması gereken en az beş terim vardır:

1. Bilgi: Cerrahın İnsan Anatomisi bilgisi gibi kişide bulunan bilgi ve öğrenmeyi ifade eder.
2. Beceri: Cerrahın ameliyat yapma becerisi gibi, kişinin belirli bir görevi yerine getirme becerisini ifade eder.
3. Benlik Kavramları ve Değerleri: Kişinin tutumlarını, değerlerini ve öz imajını ifade eder. Örneğin, kendine güvendir; bir kişinin belirli bir durumda başarılı olabileceğine olan inancını anlatırken; bir cerrahın ameliyat gibi karmaşık bir işlemi gerçekleştirme konusundaki kendine olan inancını anlatır.
4. Özellikler: Fiziksel özellikleri ve durumlara veya bilgilere verilen tutarlı tepkileri ifade eder. İyi görme, cerrah için gerekli bir özelliktir, tıpkı öz kontrolün, stres altında sakin kalabilme yeteneği olması gibi.

5. Güdüler-Motifler: Eylemi harekete geçiren duygular, arzular, fizyolojik ihtiyaçlar veya benzeri dürtülerdir. Örneğin kişilerarası yönelimi yüksek olan cerrahlar, ameliyat ekibinin diğer üyeleriyle iyi çalışmanın kişisel sorumluluğunu üstlenirler (Vazirani, 2010).

Yapı sektörü perspektifi kapsamında, Amerika Birleşik Devletleri'nin doğusunda bulunan 100'den fazla inşaat şirketinin insan kaynakları yöneticileri, ABD inşaat sektörünün inşaat mezunlarına yönelik temel yeterliliklere ilişkin algılarını incelemek için bir anket çalışması yapmışlar. Ölçek sorularında insan kaynakları çalışanları, inşaat mezunları için literatürde önemli olarak belirlenen 14 temel yeterliliği derecelendirmelerini istemişler: etik konular, problem çözme becerileri, kişilerarası beceriler, liderlik, uyum sağlama, iş birliği becerileri, güvenlik sorunları, disiplinler arası uygulama, pratik farkındalık, teknik beceriler, bilgisayar becerileri, tahmin etme/programlama becerileri, iletişim ve çevresel farkındalık. Yapılan istatistiki çalışmalar ve analizler sonucunda, etik konuların, problem çözme ve kişilerarası becerilerin, inşaat mezunları için temel önemli yeterlilikler olarak değerlendirildiği ortaya çıkmış. İletişim ve evre bilinci ise en alt sıralarda yer almış. Faktör analizi sonucunda 14 temel yeterlilik arasından inşaat mezunları için (1) genel yeterlilik, (2) duygusal yeterlilik, (3) bilişsel yeterlilik ve (4) teknik yeterlilik başlıkları temel dört yeterlilik olarak ön plana çıkmıştır (Ahn vd., 2012).

Proje yönetiminin, inşaat yönetimi ve saha yönetiminin bir bütün olarak inşaat projesinin performansını iyileştirmeye yönelik araçlar olduğu yaygın bir kanaattir. Aralarındaki benzerlik ve farklılıklara rağmen, saha dışı ve saha içi faaliyetlerden oluşan inşaat yönetiminin, bir projenin devamı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Sonuç olarak, proje döngüsü boyunca inşaat stabilizesini şekillendirmek ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etmek için yetkin bir inşaat yöneticisine ihtiyaç vardır. İnşaat yöneticisinin de kapsamlı yeterlilik setleriyle donatılması için eğitim, ğretim ve gelişmeye ihtiyaı vardır. Kavramsal olarak yeterlik modelinde yeterlikleri davranışsal ve teknik olarak ikiye ayrılmaktadır. Davranışsal yeterlilikler, yetenekleri ve sosyal becerileri içerirken, teknik yeterlilikler bu modelde bilgi ve zor beceriler olarak kategorize edilmektedir (Mohammad vd., 2015).

Standart Uluslararası Proje Yönetimi Birliği (IPMA) Yetkinlik Temel izgisi 3.0'da yeterlilik unsurlarını teknik, davranışsal ve bağlamsal yeterlilikler olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmaktadır. Proje teslimatları için teknik yeterlilikler gereklidir. Bir projede yer alan

tüm taraflar arasındaki kişisel ilişkiler için davranışsal yeterliliklere ihtiyaç vardır. Bir proje bağlamında ise proje ekibinin karşılıklı ilişkisi için bağlamsal yeterlilikler gereklidir. Proje teslimatları için teknik yeterlilikler gereklidir (IPMA, 2006; Omidvar vd., 2011; Pariafsai ve Pariafsai, 2021).

Bir projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için proje ekibi üyelerinde ve yönetimde belirli becerilerin bulunması gerekmektedir. Güney Afrika'nın Gauteng Eyaleti'nde gerçekleştirilen araştırmada inşaat profesyonelleri ile anket yapıldı. Anketten elde edilen bulgular, yenilikçi düşünmenin, problem çözme becerilerinin, güvenilirliğin, duygusal olgunluk ve kontrolün ve güvenin, proje paydaşlarının projeleri başarıyla tamamlamak için gerekli olan hayati özellikler olduğunu ortaya koydu. Çalışma, belirlenen yetkinlikleri kişilik özellikleri ve yönetsel özellikler olmak üzere iki kategoride sınıflandırmıştır (Akinshipe vd., 2022).

Farklı proje yönetimi yeterlilik çalışmalarına baktığımızda İnşaat Proje Yönetimi (CPM) birçok farklı araç ve yöntemi kullanılarak CPM alanında yeterlilik sınıflandırması için bir standart bulunmadığını göstermekle birlikte farklı sınıflandırmalar arasında farklı yaklaşımlar ve bazı benzerliklerin mevcut olduğunu göstermiştir (Pariafsai ve Pariafsai, 2021).

2.1.4. Proje Yönetimi'nin Enneagram Modeli'yle İlişkisi

Enneagram'ın proje yönetim sektöründe bilgilendirme potansiyeli çok büyüktür. Bir Enneagram danışmanı olan David Daniels, kuruluşların Enneagram'ı kişisel düzeyde kişisel farkındalık oluşturmak için, ikili düzeyde kişiler arası iletişimi geliştirmek için, grup düzeyinde ekip oluşturma ve çatışma çözümü ve örgütsel düzeyde bilinçli bir kurumsal kültür geliştirmek açısından dört düzeyde uygulayabileceğini ileri sürmektedir (Kanani Bahri ve Günaydın, 2020).

Söz konusu olan çalışmada bir insanın kişilik özellikleriyle ilgili bir araç olan Enneagram Modelinin inşaat proje yönetimi ekipleri üzerinde uygulanmasıyla sürdürülebilir proje ekip yönetimi ve organizasyonların kendilerini geliştirip dönüştürmesi amaçlanmaktadır. Bütüncül yaklaşımı, problem çözmede etkin önerileri, sürdürülebilir çözüm yolları sunabilen 2500 yıllık bir geçmişi olan Enneagram Modeli ile, kişilik özelliklerini tarayarak stres altında ve rahat şartlarda kişilerin hangi tiplerde nasıl davrandıklarıyla ilgili bilgiler verilmektedir (S. Kale ve Shrivastava, 2002b).

İnsan Kaynakları Uygulamaları kapsamında, bireysel çalışan düzeyinde, insan kaynakları fonksiyonunun rolü geleneksel olarak işleri, işe alım ve seçimi tanımlama ve analiz etme

etrafında dönmüştür. Seçimden sonra insan kaynakları (İK) işlevi, bireylerin eğitilmesini ve geliştirilmesini, performanslarının değerlendirilmesini ve telafi edilmesini içerir (S. Kale ve Shrivastava, 2002b).

Son yıllarda Enneagram Modeli; yöneticiler, danışmanlar ve insan kaynakları personeli için güçlü bir araç haline geldi. Uygun şekilde kullanıldığında Enneagram; personeli yönetmek, motive etmek, eğitmek, elde tutmak ve stratejiler geliştirmek için bir temel sağlayabilmektedir (Weeks ve Burke, 2009).

Yöneticiler, yönetim danışmanları ve alandaki araştırmacılar arasında popüler olan kişilik tip teorileri, çalışanların kişisel özelliklerine göre gruplandırılmasını sağladığı için kullanışlı bir araç haline gelmiştir (De Fruyt ve Mervielde, 1997; Kirkcaldy vd., 2002; Sutton vd., 2013). Tipolojilerin amacı, benzer bir birey içi deneyim ve davranış yapısını paylaşan insan gruplarını ayırt etmek ve kişinin “bütünlüğünü” korurken gruplardaki davranış kalıplarını belirlemektir (Mandara, 2003). Enneagramı kişilik tipleri üzerinden insanı tanımada değerli bir araç olarak kullanan eğitimciler ve uygulayıcılar, insanın kendini daha iyi tanıyıp anladıkça etrafındaki zorluklara daha uygun ve etkili bir şekilde yanıt verebileceğini savunmaktadırlar.

2.2. ENNEAGRAM

Enneagramı diğer kişilik tipolojilerinden ayıran en önemli unsurlardan biri derin ve dinamik bir sistem olmasıdır. Bunun anlamı dokuz tarzın durağan sınıflandırma olmadığıdır. Enneagram, kendi içimizde gizli kalmış güçlü taraflarımızı ortaya çıkaran çok güçlü ve değerli bir araçtır. Dokuz belirgin kişilik tarzıyla bilinir. İnsan doğasının kendini dokuz ayrı yolla ifade etmesi, yaşama dokuz ayrı bakış açısı, dokuz ayrı var oluş olarak tanımlanmaktadır

Mecazi olarak Enneagram, kesişen dokuz çizgiyle birbirine bağlanan, eşit uzaklıktaki dokuz noktayı çevreleyen bir dairedir. Enneagram çemberindeki dokuz nokta, Enneagram'ı oluşturan dokuz temel kişiliğin kendi ‘zihinsel modellerini’ veya gerçekliklerini algılama ve savunmalarının farklı yollarını temsil eder (S. H. Kale, 2001).

Enneagram bilgisi, bireylere kendilerini keşfetme ve tanıma imkânı sunarken, başkalarının davranışlarını, algılarını, öğrenme stillerini ve motivasyonlarını anlama konusunda da bir rehber sağlar (Bloese vd., 2023).

Kişiliğin enneagramı, bireyin kişiliğini karakterize eden bir sistemdir. Sistem, kişiyi dokuz ana karakter türünden birine yerleştirmek için bir ankete verilen yanıtları kullanır. Bu tipler, üzerinde dokuz nokta işaretlenmiş bir daireden yapılmış özel bir yapı üzerinde görselleştirilebilmektedir. Noktalar, tamamlanmamış bir yıldız şekline benzeyen bir desen oluşturan çizgilerle birbirine bağlanır. Amaç, bireyin kişiliğini tanımlayan temel özelliği ve ona yakın, önemli etki sağlayan özellikleri tanımlamasına yardımcı olmaktır (Ungvarsky, 2023).

Riso, ‘Enneagram’ı anlamak, insanların yüzeyinin altını şaşırtıcı bir netlikle görmemizi sağlayan özel bir gözlüğe sahip olmak gibidir: aslında onları, onların kendilerini gördüklerinden daha net görebiliriz’ der (H. Palmer, 1993)

Taştan (2021)’e göre Enneagram, insanların kişilik tiplerinin tespiti onun neden hoşlandığını, neye kızdığını, onu neyin motive ettiğini, neyin demoralize ettiğini bize sistematik olarak verebilen bir sistemdir. Bu bize, ilişkilerimizde kolaylık sağlamaktadır.

Enneagram bize kendimizi keşfederken hem kendimizi bilme ve dönüştürme hem de aynı zamanda diğer insanları; güçlü ve zayıf yönlerini, onların korkularını, arzularını, değerlerini anlama ve onlara şefkatle yaklaşma deneyimi verir. Bu da bizimkinden farklı bakış açılarına açık olmayı, esnek açılardan bakabilmemize imkân tanır (Riso ve Hudson, 2009).

2.2.1. Enneagramın Yapısı

Enneagramın yapısını anlamaya çalışırken bir pratik yapılmalı ve Şekil 2-1’de görüldüğü gibi yuvarlak bir saat çizer gibi bir daire çizilir. 12 ‘nin yerine 9 rakamını yazıp saat yönünde eşit aralıklarla her bir noktaya 1’den başlayarak 9 ‘a kadar yazıp tamamlanır. Bu sırada 3, 6 ve 9 eşkenar üçgen oluşturacak şekilde çizilmesine özen gösterilir ve aralıklar ona göre ayarlanır. Çevre üzerindeki her bir nokta birbirine şu sırayla bağlanır: 1, 4 ile; 4, 2 ile; 2, 8 ile; 8, 5 ile; 5, 7 ile; 7, 1 ile bağlanır (Enneagram Institute, 2024). Burada her bir nokta dokuz temel kişilik tipinden birini temsil eder. Kaynaklarda kişilik tipi ya da tarzı olarak geçebilir.



Şekil 2-1 Enneagram Kişilik Tipleri (Subaş, 2017)

Tarzlara verilen isimler kişilik tarzının en önemli rolünü ortaya çıkarırken, en önemli zayıflığı da kişinin en önemli gücü ile ilişkilidir. Her bireyin tüm kişilik tarzlarına ait tarafları vardır. Ancak bir tarz daha baskındır ve kendini belli eder. Bu tarz bireye ait temel kişilik tipidir.

Kişilik tarzlarını anlamak, tarzlar hakkındaki genel tabloyu anlamak demektir. Buna rağmen kişilik tarzları genelleme üzerinden tanımlandığı için biricik olan her insan için tıpatıp uyması beklenemez (Riso ve Hudson, 2009). Temel tipinin tanımındaki her şey sizin için her zaman geçerli olmayabilir. Çünkü kişilik tipinizi oluşturan sağlıklı, ortalama ve sağlıklı özellikler arasında sürekli dalgalanırsınız (Enneagram Institute, 2024). Enneagram’ dan söz edilirken kişilik tiplerinin genel özelliklerine gönderme yapılmaktadır (Riso ve Hudson, 2009).

2.2.2. Enneagram Kişilik, Mizaç ve Karakter

Enneagram Modeliyle birlikte kişilik, mizaç (huy), karakter kavramlarının tanımları üzerinde durmak modelin anlaşılabilirliği açısından önemlidir (Oraz vd., 2016).

Enneagram Modeli’nin genel yaklaşımı ve bilimsel çalışmalar sonrasında her bireyin doğuştan getirdiği çekirdek bir yapı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çekirdek yapı kişiliğimizin temel yapısını oluşturmaktadır. Artık kişiliğimizin bir bölümünün kalıtsal olarak bize aktarıldığı bilinmektedir (Acarkan, 2022).

Kişilik kavramı, yüzyıllarca insanın sosyal yaşantısının bir parçası olmuştur. Kişilik kavramının Latince'deki 'persona' sözcüğünden geldiği ve Roma tiyatrosunda oyuncuların özellikleri üzerinden maske taktıkları ve oynadıkları ve bu maskelere 'persona' dendiği bilinmektedir. Kişilik, toplumbilim terimleri sözlüğünde: 'bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü' olarak tarif edilmektedir. Bu anlamda kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içinde kolektif bilinçle birlikte kazandığı özelliklerin toplamıdır (Taştan, 2021).

Kişilik, otomatik veya bilinçsiz davranışlarımızı belirleyen, tip özelliklerimiz olarak görünen şeydir (S. H. Kale ve Shrivastava, 2003).

Köknel (1984), kişiliği bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü" olarak tanımlar. Butler ise kişiliği dış dünya ile yüzleştığımızda giydiğimiz maske olarak tanımlamaktadır.

Mizaç yani huy kişilerin duygusal denge durumlarını anlatır. Çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hareketli ya da hareketsiz olmak bireylere göre değişen mizaç özellikleridir. Mizaç tiplerine ağır kanlı, hafif kanlı, melankolik ve asabi tiplerini örnek olarak verebiliriz.

Karakter, kişiliğin iskeleti görünümündedir. Benlik ise bireyin özellikleri, yetenek, değer yargıları, istek ve ideallerine ilişkin kanaatlerinden meydana gelmektedir (Taştan, 2021).

2.2.3. Enneagram Modeli Tarihi ve Gelişimi

Bu çalışmaya konu olan Enneagram özel kişilik tipografisi bir Doğu geleneğinden gelmektedir. Sistem Enneagram olarak adlandırılır (Yunanca "dokuz" anlamına gelen e.nne.a. ve "noktalar" anlamına gelen gram (g/ta.mmo) kelimesinden gelir). Kısaca Enneagram, deneyimlemenin dokuz alanı olduğunu varsayar, gerçeği algılamamanın ve ona yanıt vermenin dokuz yolu olarak ifade edilmektedir. Her birey aslında bu türlerden biridir. Ancak diğer tüm türlerin bazı özelliklerine sahip olabilir. Enneagram, insan kişiliğinin yapısını ve dinamiklerini tanımlar ve sağlıklı büyümenin ve düzensiz işleyişin de yollarını gösterir (Wagner, 1980).

Enneagram, Batı çevrelerine Oscar Ichazo aracılığıyla tanıtılmıştır. 1931'de Bolivya'da doğan Ichazo'nun kendisi modern bir manevi rehber niteliğindedir. Biyografisinde belirtildiği gibi: "Hayatının büyük bir bölümünde kendisini her önemli konuyu incelemeye adadı. Ichazo'nun geçtiği yollardan biri de Enneagram'dı. Santiago, Şili'deki Uygulamalı Psikoloji Enstitüsü'nde

kişisel gelişim sistemi üzerine ders vermeye başladı. Daha sonra eğitim programını Şili'nin küçük kasabası Arica'ya aktardı ve burada küçük bir takipçi grubuyla yoğun bir programda çalıştı.

1970 yılında elli dört Kuzey Amerikalı, Ichazo'nun gözetiminde on aylık yoğun bir eğitime başlamak için Arica'ya gitti. Bu grup arasında Claudio Naranjo (1972, 1973) ve John Lilly (1968, 1972) vardı. Eğitim tamamlandıktan sonra, bu grubun birlikte çalışmaya devam etme ve sistemi Amerika Birleşik Devletleri'ne getirerek daha geniş bir kitleye ulaştırma kararı oybirliğiyle alındı. 1971 yılında Arica Enstitüsü şirketleşerek New York'ta üç aylık eğitim programları vermeye başladı. O zamandan beri Arica Enstitüsü, Amerika Birleşik Devletleri'nde başka merkezler kurdu. Enneagram eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak yer almaktadır.

Oscar Ichazo, psikoterapötik çalışmada dokuz tip sistemi öğreten ilk kişilerden biriydi ve Riso, "dokuz tipin temel fikirlerini Enneagram sembolüyle doğru sıra ve kombinasyonda birleştirmenin keşfini" ona atfetti.

Riso, her kişilik tipinde "sağlıksız", "ortalama" ve "sağlıklı" işleyiş sürekliliğini tanımlayacak, insanın gelişimsel yolculuğunu kötülükten erdeme doğru kodlamanın bir yolu olan bir sınıflandırma sistemi tasarladı. Şöyle yazdı: "Eğer Enneagram insanlar için değerli olacaksa, aynı zamanda bireylerin normal ve yüksek işlevli yönlerine de hitap etmesi gerektiği çok geçmeden anlaşıldı" (Spencer, 2018).

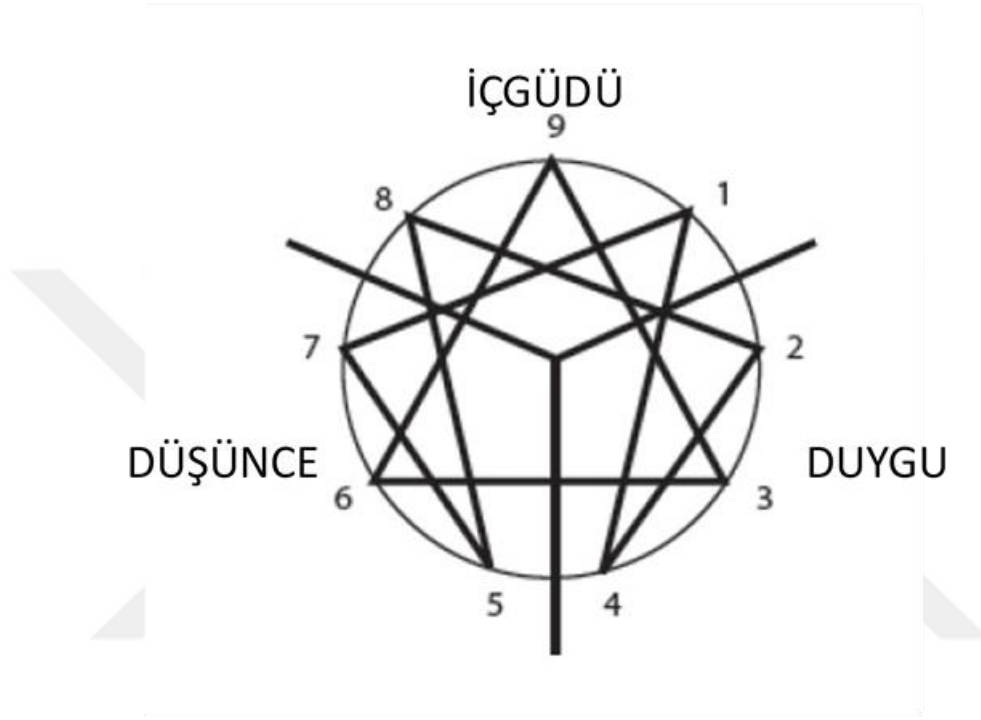
Riso ve Hudson, Enneagram Modeline aralarında ebeveyn yönelimi, dokuz türün her birinde farklılıklar yaratan 'kanatlar' kavramı ve üç 'dikkat merkezinin de bulunduğu birkaç yeni kavramı ekledi. Riso ve Hudson, dokuz kişilik tipini, Düşünme Üçlüsü, (5,6,7), Duygu Üçlüsü (2,3,4) ve İçgüdüsel Üçlü (1,8,9) olmak üzere üç ana gruba ayırmışlardır.

2.2.4. Enneagramda Duygu, Düşünce ve İçgüdü Üçlüleri

Riso, Enneagram Sistemi ve Modeli üzerinde çalışmaya devam etmek için 1988'de Russ Hudson'la ortaklık kurmuştur. 1997'de Riso ve Hudson, Enneagram üzerindeki çalışmalara ve araştırmalara devam edebilmek ve geliştirmek için Enneagram Enstitüsü'nü kurmuştur.

Riso ve Hudson, Enneagram Modeli'ne dokuz türün her birinde farklılıklar yaratan "kanatlar" kavramını ve üç "dikkat merkezi" kavramlarını eklemiştir. Riso ve Hudson, Şekil 2-2'deki gibi dokuz kişilik tipini, Düşünce Üçlüsü (Tip 5, 6 ve 7), Duygu Üçlüsü (Tip 2, 3 ve 4) ve İçgüdüsel

Üçlü (Tip 8, 9 ve 1) olmak üzere üç dikkat merkezine veya üçlüye göre ayırmaktadır. Bu merkezler beden zekâsı ya da içgüdüler, kalbin zekâsı duygu ve hislerle; kafanın zekâsı ise düşünsel ve bilişsel işlevleri kapsar (Spencer, 2018). Her insan, potansiyel olarak dokuz türün tamamını içermesine rağmen, türlerden biri kişinin düşüncesini, hissini ve davranışını belirleyen ana faktör olarak kendini belli eder (Chiang, 2011).

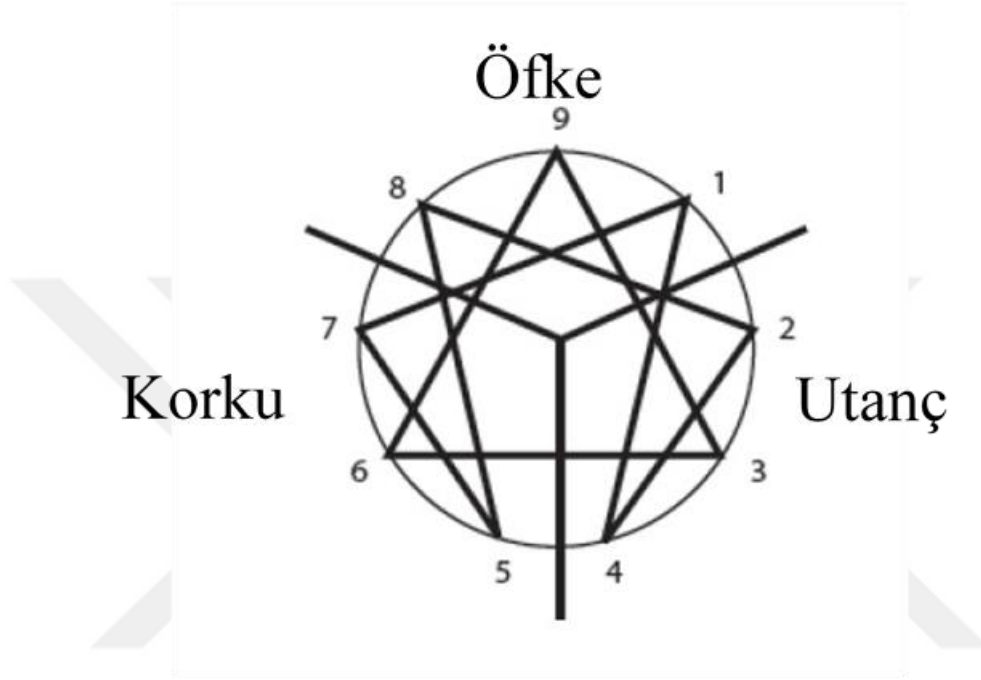


Şekil 2-2 Enneagram Üçlüsü: Duygu Düşünce İçgüdü

Bunlara aynı zamanda sırasıyla düşünceleriyle hareket eden üçlüye baş, duyguları ile hareket eden üçlüye kalp ve içgüdülerini hareket eden üçlüye karın merkezi de denilmektedir. Örneğin, iki, üç ve dört tarzlarının karar mekanizmalarını tetikleyen duygularıdır. Varlıkları ve sorumlulukları kalp konuları ile ilgilidir. Bu tarzlar kimlik ve değer araştırması içindedirler. Beş, Altı ve Yedi tarzları Düşünme Üçlüsündedir. Zayıf ve güçlü yönleri, iç kılavuz ve destek bulmak ile ilgilidir. Bu tarzlar karar vermede ve geleceğe yönelme konusunda zorlanırlar. İçgüdüsel enerjileri ile, diğer bir deyişle hayatîyet ve yaşam güçleri ile temas başlıca konularıdır (Riso ve Hudson, 2009).

Her türün merkezine dahil edilmesi keyfi değildir. Her tür, o merkezi karakterize eden bir dizi sorunla belirli bir ilişkiden kaynaklanır. En basit haliyle, bu sorunlar, benliğin özünü temasın

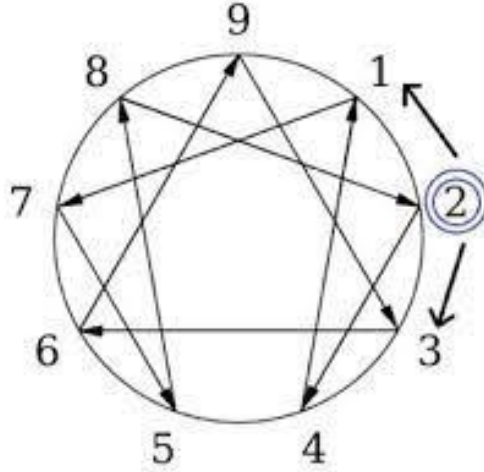
kaybına verilen güçlü, büyük ölçüde bilinçsiz bir duygusal tepki etrafında dönüyor. İçgüdüsel merkezde duygu öfkedir. Duygu merkezinde duygu utançtır. Düşünme merkezinde ise duygu korkudur. Elbette dokuz türün tümü bu duyguların üçünü de içerir, ancak her merkezde türlerin kişilikleri o merkezin duygusal temasından özellikle etkilenir. Şekil 2-3'te Korku, Utanç ve Öfke üçlüsü gösterilmiştir.



Şekil 2-3 Korku Utanç Öfke Üçlüsü

2.2.5. Enneagram'da Kanat Etkisi

Bununla birlikte her birey temel kişilik tipinin yanında buna ek olarak az da olsa bir başka kişilik tipinin özelliklerinden de etkilenebilir. Buna da kişilik kanat tipi denir ve Şekil 2-4'te görülmektedir. Her bir Enneagram kişilik tipi çember üzerinde rakamla gösterilirken, kanat kişilik tipi de temel kişilik tipinin bitişigindeki rakamlarla gösterilir (Acarkan, 2022). Örneğin ana kişilik tipi 2 olan bir kişinin kanadı 1 ve 3 olacaktır.



Şekil 2-4 Enneagram’da Kanat Etkisi Şeması (Enoksis, 2022)

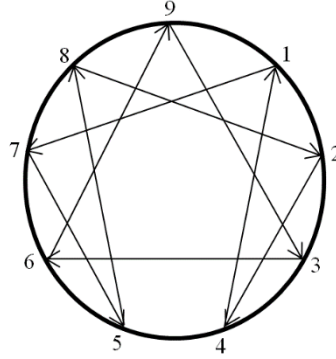
Enneagram’da kanat prensibinde her bir kişi bir temel kişilik tipine sahip olsa da bununla birlikte kanat kişilik tipinin sağlıklı sağlıksız yönlerine eğilim gösterip; onun özelliklerini de gösterebilir. Her bir kanadından biri etkili ya da baskın olabilirken, her iki kanat dengeli olabilir veya biri daha baskınken diğer kanat kişilik etkileri zaman zaman kendini gösterebilir (Taştan, 2021). Yani kanat etkisi, bir insanın sadece ya da tamamen ana kişilik tip özelliklerini taşımayacağını da gösterir. Enneagram Enstitüsü’ne göre ‘kanadınız kişiliğinizin “ikinci tarafıdır” ve hem insanın kendisini hem de bir başkasını anlaması için dikkate alınmalıdır (Enneagram Institute, 2024). Bu; kişinin, özelliklerinin zaman zaman günlük yaşamda da kanat etkisi taşıyabileceğini gösterir.

2.2.5.1. Enneagram’da Bütünleşme Yönü (Büyüme)

Enneagram çemberindeki iç çizgiler, kişinin günlük hayattaki ruhsal değişimine; hal ve hareketlerinin nasıl değiştiğine açıklık getirmektedir. Ayrıca türlerin sırası ve sembolün iç çizgilerinin düzeni de keyfi değildir. Enneagram’ın iç çizgileri, her bir kişilik tipini, farklı koşullar altında ne yapacağını gösteren bir sırayla birbirine bağlar. Enneagram’ın dokuz kişilik tipi statik değildir ve zaman içindeki değişimimizi yansıtır.

Her bir noktadaki kişilik tipi, farklı bir hattan gelir ve farklı başka bir hatta doğru ilerler. Rahat hat, bir kişi olumlu bir süreçteyken ve rahat koşullarda kişi kendini güvende hissettiğinde sağlıklı ve büyümeye doğru yol alırken nasıl davrandığını temsil eder ve buna sağlıklı bütünleşme yönü denir. Şekil 2-5’te gösterildiği gibi bütünleşme yönü sırası ile 1-7-5-8-2-4-1, üçgen kısım için ise 9-3-6-9 şeklinde ilerler. Bu, integral olan Bir, Yedi’ye; Yedi, Beş’e; Beş,

Sekiz'e; Sekiz, İki'ye; İki, Dört'e ve Dört, Bir'e gider. Eşkenar üçgende Dokuz, Üç'e, Üç, Altı'ya ve Altı da Dokuz'a gider (Enneagram Institute, 2024).

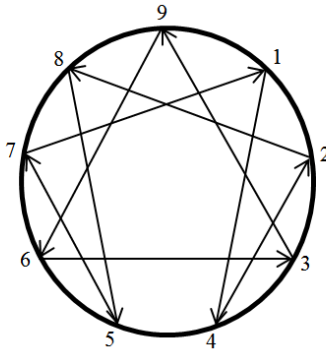


Şekil 2-5 Rahatlama (Sağlıklı Bütünleşme Yönü 1-7-5-8-2-4-1 ve 9-3-6-9)

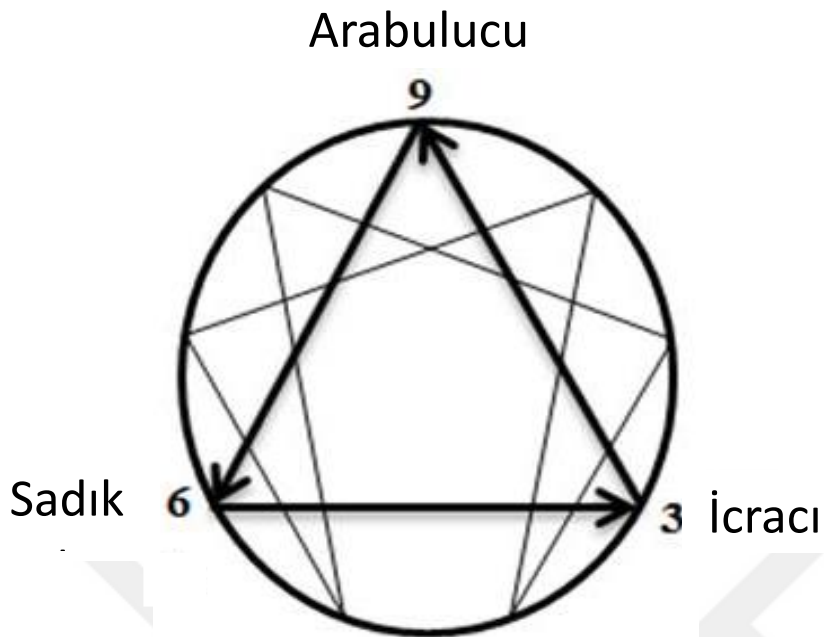
2.2.5.2. Enneagram'da Dağılma Yönü (Parçalanma)

İkinci hat, bir kişi stres koşullarında, kendi kişilik tipi ile baş edemediğinde, kendini baskı altında; güvende hissetmediğinde, temel kişilik tipinden farklı olan bir tipin sağlıklı düzeydeki halini sergiler. Burada aslında kişi temel kişilik tipinin imkân ve özellikleri stres koşullarında yetersiz ve işlevsiz kalınca başka bir mekanizmayı devreye sokarak cevap vermeye çalışır. Buna bireyin 'stres hattı' denir (Acarkan, 2022). Dağılma halinde doğru yol alırken nasıl davrandığını temsil eder ve buna sağlıklı çözümme yönü denir.

Şekil 2-6'da gösterildiği gibi Sağlıksız Çözülme Yönü 1-4-2-8-5-7-1 ve eşkenar üçgende ise 3-9-6-3 şeklinde ilerler. Bu, Bir'in stres altında Dört gibi davranacağı anlamına gelir; Dört, stres altında İki gibi; İki, Sekiz gibi; Sekiz, Beş gibi; Beş, Yedi gibi; Yedi, Bir gibi ve eşkenar üçgende de Dokuz, Altı gibi; Altı, Üç gibi; Üç, Dokuz gibi hareket edecektir.



Şekil 2-6 Stres (Sağlıksız Çözülme Yönü 1-4-2-8-5-7-1 ve 9-6-3-9)



Şekil 2-7 İcracı, Arabulucu ve Sadık Şüpheli Kişilik Tipleri

Şekil 2-7’de görüldüğü gibi Enneagram Modelinde kişinin temel kişilik tipi değişmemekle birlikte dış ve çevresel faktörlerden etkilenmesi sonucu ana tipinin zemini üzerinde gelişen kişiliğin şekillenebilen sağlıklı, ortalama ve sağlıklısız seviyeleri vardır (Acarkan, 2022).

Enneagramın uygulaması son otuz yıldır psikoterapiden eğitime, çatışma yönetimine, koçluğa, ekip ve lider gelişimine kadar genişledi. 1990'ların sonlarında ve 2000'lerin başında Helen Palmer, Michael Goldberg, Ginger Lapid-Bogda, Mario Sikora ve Robert Tallon Enneagram'ı lider gelişimi ve koçluğa entegre etmeye başladılar. Manevi veya terapötik uygulamaların ötesinde, iş dünyası Enneagram'ı örneğin iletişimi, takım çalışmasını ve liderliği geliştirmek gibi gelişimsel müdahalelerde de benimsemeye çalışmıştır (Richmer, 2011).

2.2.6. Enneagram Kişilik Tipleri

2.2.6.1. Kişilik Tipi Bir: Reformcu

Rasyonel, İdealist Tip: İlkeli, Amaçlı, Kendini Kontrol Eden ve Kusursuzluğu Arayan; Mükemmeliyetçi

Temel Korkusu: Kötü, dengesiz, kusurlu olmak veya yozlaşmak.

Temel Arzusu: İyi, dengeli ve dürüst olmak.

Arayış, Kafalarındaki mükemmellik ve “daha iyi bir dünya” için dürtü ve arzularını daha yararlı amaçlara yönleltmek isterler ve çok çalışırlar. Pratik idealisttirler.

Temel Motivasyonlar: Haklı olmak istemek, daha yükseğe çabalamak ve her şeyi geliştirmek, idealleriyle tutarlı olmak, kendilerini haklı çıkarmak, kimse tarafından kınanmamak için eleştirinin ötesinde olmak (Riso ve Hudson, 2009).

Kişilik tipi Birler Reformcu olarak adlandırılırlar. Çünkü Birler, sahip oldukları nüfuz derecesi ne olursa olsun, onları dünyayı çeşitli şekillerde iyileştirmeye sevk eden bir "misyon duygusuna" sahiplerdir. İnsan ruhunun parlayıp bir fark yaratabilmesi için zorlukların, özellikle de ahlaki sıkıntıların üstesinden gelmeye çalışırlar (Enneagram Institute, 2024).

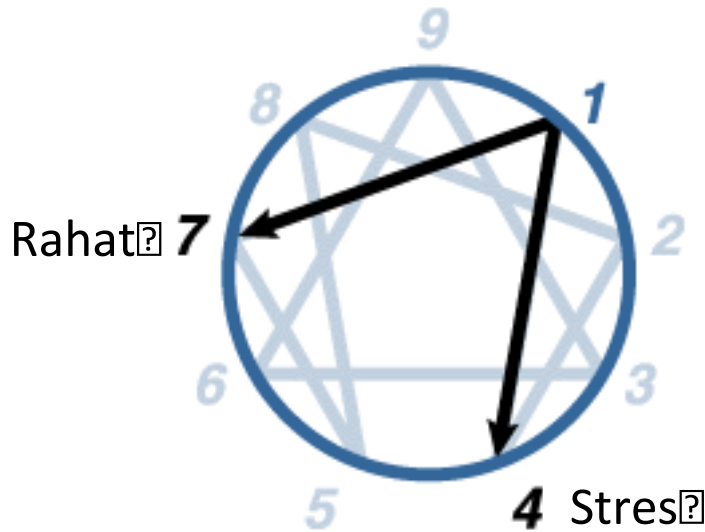
Sağlıklı seviyede gözlenen güçlü kişisel inançları olan vicdan sahibi, doğru, dürüst ve hak gözetken ve ahlaki Birler her yönden mantıklı, makul, öz disiplinli ve ılımlı olmayı arzu ederler (Riso ve Hudson, 2009). Kendilerini çok iyi ve şeffaf bir şekilde ifade edebilirler, baskı altında kontrollü ve tedbirli davranabilirler. Kendisinin ve başkalarının zayıf yönlerini tam anlamıyla kabul eden bir kişi olarak insanlara karşı esnek olurlar ve bu durumdan rahatsız olmazlar. Hem kendi hatalarını hem de başkalarının hatalarını kolaylıkla affeder ve farklı düşünce ve anlayışlara karşı açık olurlar. En iyiye ulaşmak için gayretlidir ancak yüksek standartlara ulaşma mecburiyeti hissetmez; kusursuzluk aramazlar (Acarkan, 2022).

Ortalama seviyede gözlenen Birler eksikleri fark ettiğinde kişisel algılamaya meyillidirler. Bundan dolayı hem kendilerini hem de muhataplarının hatalarını düzeltmeye çalışırlar. Her şey “olması gerektiği gibi” olacak düşüncesi için mücadele ederler. Birler yanlış, hata, eksik ne varsa bunları düzeltmek için uğraşırlar. Hisleri ve dürtüleri onları kontrol altında tuttuğu için gerilimli ve bastırılmış hissedebilirler. Genellikle çok çalışırlar. Mükemmeliyetçi olmak isteyen tarafları yüzünden işler istediği gibi olmadığında mutsuz olurlar. İlişki kurduğu kişilere

alınanlık gösterirler, onlara ahlak dersi vermeye kalkarlar, azarlarlar ve hatta öfkelenebilirler (Riso ve Hudson, 2009).

Sağlıksız seviyede gözlenen Birler katı, esnemeyen, kendini üstün gören, tahammülsüz, kuralcı, sert ve kalıplaşmış bir kişi olabilirler. Onlardan başka herkesin düşüncesi ve davranışı yanlıştır, eksiktir ve hatalıdır. Sadece kendileri en “doğruyu” bilirler ve davranırlar. Perde arkasında ise aslında kendi içlerinde bunalımlıdır. Başkalarının yanlışlıkları ile uğraşırken kendileri de daha kötüsünü yapıyor olabilirler. Başkalarına karşı yargılayıcı, suçlayıcı, kınayıcı, hata bulucu, eleştirel, cezalandırıcı ve zalim olurlar. Kendilerini sorumlu gördüklerinde kendilerini cezalandırabilirler veya zarar verirler. Baskı, direnç ve saldırganlıkla sorunları olan bu kişilik tiplerinde ağır depresyon, sinir krizleri ve intihar girişim vakalarıyla karşılaşmak mümkündür (Riso ve Hudson, 2009).

Dağılma Yönü: Tip Birler, kusursuzluğu ararken, kontrolü elden bırakmayalım; her konuda katı ve titiz olalım, ideal olanı budur derken mükemmeliyetçi bakış açılarından dolayı stres yaşayabilirler. Stresli zamanlarında kişilik tipi Dört numaralı kişiliğin olumsuz yönlerine; sağlıksız tutum ve davranışlarına kayarlar. Onları kimsenin anlamadığını düşünüp kendilerini izole ederler (Taştan, 2021). Normalde daha iyiyi geliştirme konusunda iyimser olan stres altındaki kişi, değişimi etkileme konusunda umutsuzluğa kapılabilir (Goldberg, 2000).



Şekil 2-8 Tip 1.Reformcu

Gelişme Yönü: Tip 1, ideallerine ulaşabildiğini, her şeyi olması gereken ilke ve prensiplere göre zemine oturttuklarında, planladıklarını yürütebildikleri zaman rahatlarlar. Rahatladıklarında mükemmeliyetçilerin bütünleşme (gelişim) yönü, Yedilerin olumlu özelliklerine doğru kaymaları ile olur. Yedi'ye gittikleri zaman gerçeği kusurları ile olduğu gibi kabul ederler. Yapması gerekenleri en iyi şekilde yapmanın verdiği rahatlık hissiyle ciddi ve kontrollü davranışlarını bırakırlar. Yeni fikir, düşünce ve olaylara daha esnek bakmaya başlarlar; uzlaşmacı olurlar. Eleştirel ve yargılayıcı olmak yerine daha anlayışla ve esneklikle hareket ederler. Durup nefes alırlar ve yaşam mucizesini layığı ile tadabilirler (Taştan, 2021).

Tarz Birler, çalışma hayatında; en iyi ihtimalle titiz ve çalışkandır. Kısa yol aramazlar. İşin doğru yapılmasını isterler. Çok düzenlilerdir. Programları ve listeleri severler. Detaylara çok önem verirler. Erken kalkan, iyi izci tip Bir, geç kalma ve kusurlu olma korkusuyla ödevleri, projeleri ve raporları çok önceden tamamlar. Erteleyen kişi, işi henüz ideal olmadığı için geciktirir. Her iki durumda da Birlerin zamanlaması onların mükemmellik vizyonlarına yanıt olarak işler (Goldberg, 1999).

Ekip Oluşturma alanında takımdaki kişinin haklı olması gerekir. Ancak fikir birliği oluşturabilecek ihtilaf ve münazaradan beslenirler. En iyi prosedür onları kontrol edebilecekleri sıkı bir etki alanının sorumlusu haline getirmektir. Takımda kendini geliştiren güçlü bir kişi varsa katılım etkilenecektir. Kendilerini başkalarıyla karşılaştıran kişiler, eğer yaptıkları iş başkasının kazancını destekliyorsa geri dururlar. Grubun bir yıldızı desteklemek yerine bir takım olarak çalıştığını vurgulamak, her oyuncunun rolünün etki veya yetki alanını belirlemek yardımcı olur. Tip Birlere göre rekabetten ziyade beceri geliştirmeye odaklanılmalıdır (H. Palmer, 1991).

Kişiler aksaklıklara, akıl yürütmedeki kusurlara, plandaki zayıf noktalara karşı tetiktir; ancak eleştiren tek ses olarak ön planda olmak istemezler. Projenin kendi sektöründeki kusurlarını öngöremezseniz, tip Birler sizi hafif sıklet olarak değerlendirecektir. Diğerlerinin onları motive ettiği ve iyi eğitilmiş olduğu bir ekipte iyi çalışırlar. Çalışmayı severler; enerjilerini ve çıktılarını saygı duydukları insanlarla eşleştirebildiklerinde ellerinden gelenin en iyisini yaparlar (H. Palmer, 1991).

2.2.6.2. *Kişilik Tipi İki: Yardımcı*

Kendini Göstermeyi Seven, Cömert, İnsanları Memnun Etmeye Çalışan, Baskı Kuran Kişi

Temel Korkusu: Birey olarak sevilmemek ve istenmemek.

Temel Arzusu: Olduğu gibi sevildiğini hissetmek.

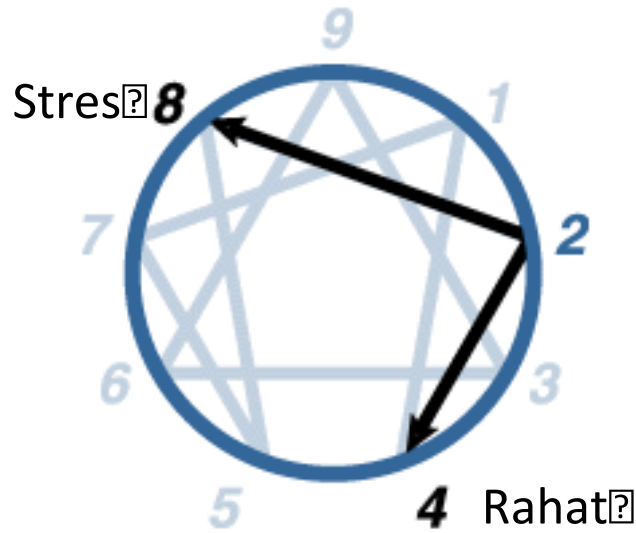
İkincil Güdüler: İkiler başkaları için duygularını ifade edebilmek, insanlara yardım etmek, yaptıkları için takdir edilmek, başkaları üzerinde önemli bir şekilde etkili olmak, insanlara yakınlaşmak, başkaları için gerekli olmak, başkalarını kontrol etmek, taleplerinde haklı olmak isterler.

Sağlıklı düzeyde kişilik tipi İkilerde hizmet önemlidir: çok cömert ve yardımcıdırlar. İnsanların ihtiyaç duydukları şeyi fark ederler ve sıfır kan grubu gibi genel verici kişilik tipi İkilerdir. Girdikleri ortama çabuk uyum sağlarlar; iletişim kurma kabiliyetleri ve merhamet duyguları çok gelişmiştir. Yakınlık ararlar. Bu arayış yalnızca insanlara yakın olmak ile ilgili değildir. Gerçekten kabul edildikleri, yakın hissettikleri, derinden istendikleri bir ilişki kurmak isterler. Kısacası, başkaları tarafından istendikleri zaman öz değerlerinin kanıtlandığını düşünürler. İnsanlar tarafından onaylanmak; takdir edilmek onların besin kaynağı gibidir. Sağlıklı İkiler sınır çizmeyi başarabilmişlerdir ve kendi ihtiyaçlarının da farkındadırlar. Yeterince, dengeli şekilde yardımcı olduktan sonra muhatabını kendi sürecini yaşaması için özgür bırakabilir (Acarkan, 2022). En iyi durumda: kendi çıkarını düşünmeyen, bencillikten uzak insanlardır. Aradıkları sevgiyi kendi içlerinde buldukları için karşılıksız, koşulsuz ve beklentisiz sevgi taşırlar. Kendilerine ve başkalarına mutluluk içinde bakan, zarif ve sabırlı, gerçekten alçakgönüllü, hayırsever insanlardır (Riso ve Hudson, 2009).

Ortalama düzeyde kişilik tipinde başkalarıyla ilişki kurarken bir yakınlık kurma ihtiyacı içinde olup insanları memnun etme cabası başlar; aşırı arkadaşça davranırlar ve sürekli “iyi niyet” beslerler. İkilerin motivasyonu iki kelam güzel sözdür. “Yatırım” yaptıkları insanlardan karşılık beklerler (Acarkan, 2022). Yeterli geri bildirim gelmediğinde veya suiistimal edildiğinde kendini kullanılmış hissederler. İyilikle Sürekli onaylanma ve memnun edilme idealizmi üzerinde gidip gelirler. Bu da onları bu konuda bağımlı hale getirebilir. İkiler sık sık baskıcı tavırlar içine girebilirler; kibir ve saldırgan davranışlar sergileyebilirler (Taştan, 2021). İstenilmediklerini, onaylanmadıklarını ve takdir edilmediklerini hissederlerse alınırlar; şiddetle yakınırlar. Sonra kurnazlıkla yönlendirmeye (manipülasyon) çalışırlar ve böylelikle kendilerine

hizmet etmeye başlarlar. Başkalarını yitirmekten korktukları için özgüvenleri zayıflar, suçluluk duygularını ve zayıflıklarını kullanmaya başlarlar. Eski yardımların karşılığı beklenir, özel iltimas talep edilir. Başkalarından yeteri kadar takdir gelmediğinde de kendilerini kurban gibi hissederler. Bastırılmış öfke psikosomatik hastalıklara neden olabilir.

Dağılma Yönü: İhtiyacı olan İkiler, Dağılma yönlerinde; stresli hareket ederken, Şekil 2-9’da gösterildiği gibi İkidenden Sekiz hattına doğru kayar ve aniden saldırgan ve hükmedici hale gelirler (Enneagram Institute, 2024). Stres durumunda, hassas ve uyumlu olan yapısı yerini kırıcı, hükmedici ve çatışmacı bir hal alır. Kendi ihtiyaç ve istekleri beklediği gibi karşılanmazsa kırıcı, yargılayıcı, suçlayıcı olurlar. Bazen de yanlışları abartarak karşı tarafa suçluluk ve değersizlik hissi uyandırır (Acarkan, 2022). İkiler kendi ihtiyaçlarını karşılamak için başkaları için iyi şeyler yaparlar ve karşılığında da aynı ilgiyi görmeyi ümit ederler. Bu yöntem istedikleri gibi gitmediği zaman İkiler, ortalama Sekizler gibi birden kendilerini öne atarlar ve isteklerini güçlü bir şekilde talep ederler. Çabuk sinirlenirler ve öfkelenirler. Hafife alınamayacaklarını, geliş güzel kabul edilemeyeceklerini açıkça hissettirirler. Sekiz’ler gibi meydan okurlar, kavgacı olurlar ve tehdit ederler. Saldırganlıkları ile herkesi şaşırtırlar. Aşırı gerilim altında ise kendilerine bağımlılık yaratarak insanları kontrol etmeye çalışırlar.



Şekil 2-9 Tip 2. Yardımcı

Gelişme Yönü: Sağlıklı İkiler Tarz Dörde doğru gittikleri zaman kendileriyle temasa geçerler; duygularının ve özlerinin farkına varırlar. Duygusal olarak hem kendilerine hem başkalarına

karşı dürüst olurlar. Kendilerini olduğu gibi kabul edip severler ve sevmek için her zaman başkalarına iyilik yapmaları gerekmediğini anlarlar. Açık ve şeffaf davranırlar ve kimliklerini açığa çıkarmaktan çekinmezler; böylece ilişkileri daha dürüst, insancıl, tatmin edici ve karşılıklı olur (Riso ve Hudson, 2009). Bununla birlikte, bütünleşme (gelişme) yönünde hareket ederken, gururlu, kendini kandıran İkiler, sağlıklı Dörtler gibi kendini besleyen ve duygusal açıdan kendilerine de yatırım yapmaları gerektiğinin farkına varırlar (Enneagram Institute, 2024). Yardımsever İkiler, bütünleşme yönü dörtlere kaydıkları zaman yapacakları iyilikleri başkalarından sevgi ve iyilik beklentisi içine girmeden karşılıksız yaparlar (Taştan, 2021).

İkinin Liderlik Tarzına baktığımızda İkilerin prestijinin nasıl çalıştığına dair çekiciliği ve doğal hissi, önemli kişileri karşılıklı yarar sağlayan bir ağına parçası olmaya çeker. İkiler, güçlü insanları kendi girişimleriyle ilişki kurmaya ikna etmekte tereddüt etmezler. İkiler süper satıcılar olabilir çünkü açıkça görürler ve hedeflenen hayırseverin bu ilişkiden ne kazanacağını zarif bir şekilde (veya ihtiyaca göre utanmadan) belirtebilirler. Tip İkiler en iyi ihtimalle "hizmetçi liderdir" dense de onun aslında rehberlik eden "Yüce ruhlu, büyük ve asil bir lider" sıfatlarıyla başkan konumunda da görebilirler. Yönetici İkiler aktif olarak müdahaleci olmaktan çekinmezler. Çalışanlarını konferanslara, eğitimlere gönderirler. Kişisel danışmanlık sunmaktan keyif alırlar (Goldberg, 1999).

İkiler için liderlik sanatı ilkeleri takip etmek değildir. Onlar için başarı, müşteriler ve çalışanlar üzerindeki etkileriyle ölçülür. En iyi test şudur: Hizmet verilenler kişi olarak gelişiyor mu; hizmet alırken daha sağlıklı, daha akıllı, daha özgür, daha özerk hale geliyorlar mı? İkili bir lider için odak noktası insanlardır; Beşlerde olduğu gibi bilgi veya stratejik planlama değil. İkiler diğerlerini güçlendirir, harekete geçirir veya ateş yakarlar (Goldberg, 1999).

İkinin Çalışma Tarzına baktığımızda İkiler "patronu yönetme" konusunda ustadırlar. Doğal olarak isterlerse organizasyonlarını veya patronlarını nasıl iyi göstereceklerini bilirler ve patronlar İkilerin fikirlerinin kendilerine ait olduğunu hayal ederek sıraya girerler. İkilerin programa katılmaları için teşvik edilmeleri gerekmez. Destekledikleri bir patron için bir şeyler yapmak için geç saatlere kadar ve çok çalışmaya isteklidirler. Bir Dokuzun gerektirdiği açık talimatlara veya bir Altıya vermeniz gerekebilecek özel otoriteye ihtiyaçları yoktur. Ne yapılması gerektiğini bilirler ve basitçe yaparlar (Goldberg, 1999).

Destek sunabilecek yetkililerden kendi kimliğini alır. Sağ kol, sırları bilen sekreter, tahtın arkasındaki güç rollerini üstlenmiştir. Onay ve teşvike son derece duyarlıdır. Onaylanmama

nedeniyle ezilir. Ofis etkileşimlerini takip eder. Favorileri destekler. Sahadaki önemli kişilerin, iktidar elitlerinin saygısı için çalışır. Güvenlik, otoriteyi memnun etmekten geçer. Tek başına güce karşı çıkmaktan korkar. Sevilen biri için değerli olduğu için işi seçebilir (H. Palmer, 1991).

Liderlik Tarzında İkiler etkili liderlerdir, ancak birçoğu kendilerini tahtın arkasındaki güç olarak konumlandırırlar. İş basamaklarını tırmanırken gelecek vaat eden yeni yönlemlere ve potansiyel yeteneklere ilgi duyarlar. Titiz bir yapı yerine kilit kişilerin geliştirilmesine güvenirlir. İş vizyonu, iyi bir özenle gelişen, iyi örülmüş bir topluluktur. Bir iç grup, bir dış grup olur ve mümkünse kararlar favorilere göre belirlenir. Lidere erişim elde ettiğinizde grup içi üyeliğe hazırlandığınızı bilirsiniz. Eğer dışarıdaysan, başka biriyle uğraşırsın (H. Palmer, 1991).

İmaj çok önemlidir. İkiler güç ve başarı ile uyumludur. Kurumsal lider olan tip İkiler, prestijli bir rekora ulaşma konusunda hırslı olurlar ve bu imajı, baştan çıkarıcı veya agresif bir şekilde kendilerini alandaki önemli isimlerle aynı hizaya getirerek desteklerler. Kimi tanıdığınız, yaptığınız işi başarılı kılar. Prestij odaklı bir liderin, bir bölgeyi belirleyip rekabeti savuşturmak yerine meslektaşlar arası bağlantının temelini oluşturması daha olasıdır. İkililerin başkalarının ihtiyaçlarını hissetme konusunda sezgisel bir yatkınlığı vardır ve en az direnç gösteren çizgi güçle uyum sağlamaktır. Bağışçılar son derece rekabetçi olabilir. Bunlar tanınmak ve görülmek isterler. Seçim imajı saldırganlık yerine yardımseverliği yansıtır. Onlar, ihtiyaç duyuyormuş gibi görünmeden halkın onayını çeken popüler kişilerdir. Ofis iklimine duyarlıdırlar ve işyerinde görmek istedikleri coşkuyu ve kişisel çekiciliği örnek alırlar. Sonuç hayati önem taşır (H. Palmer, 1991).

Bu liderlik tarzı müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesine ve karşılanmasına vurgu yapar. İhtiyaçlar değişirse organizasyon yapısı da değişir. Odak noktası müşteri memnuniyetidir. Rakiplerle savaşmak yerine müşteriye kur yapmak tercih edilir. Bir ürün veya hizmeti müşterilerin istediklerini alacak şekilde sunmaya önem verilir. Karar verme genellikle güvenilir danışmanlarla uyum içinde gerçekleşir (H. Palmer, 1991).

Tahtın arkasındaki güç yaklaşımı tipik bir İkili stratejisidir. Yüz yüze düşmanlık veya reddedilmeyle uğraşmak yerine dolaylı olarak liderlik etmek çok daha kolaydır. İkiler, kâhya rolünü üstlenerek gözlem yapma, tavsiyelerde bulunma ve test etme özgürlüğüne sahiptir. Tahtın gündemiyle tamamen özdeşleşerek, organizasyon genelinde güçlü bir grup içi ağ

geliştirirler. Bu mükemmel bir güç pozisyonudur. Onların tavsiyeleri hangi ihtiyaçların karşılanacağını belirler (H. Palmer, 1991).

Ekip Oluşturma konusunda beğenilmek; aynı olmak, ortak çıkarlar yoluyla uyum sağlamak isterler. Çoğu zaman, İkiler akranlarıyla rekabet halindedirler ve üst düzey birinden özel ilgi görmenin yollarını ararlar. Üyelerinin farklı becerilere katkıda bulunduğu bir ekip daha iyidir, ancak asıl önemli olan duygusal enerjidir. İkiler için önemli olan biri sonucu önemsiyor mu? Saygın bir akıl hocası ile irtibat halindedir. İkiler, başkalarının ihtiyaçlarıyla aynı hızda olduklarında veya projeyi hissettiklerinde ilgilerini sürdürürler. İçerikten fazlasını isterler. İçerikle duygusal bağ kurmak isterler. En iyi çalışmaları, başkalarını büyük ölçüde ilgilendiren bir projeyi önermek, teşvik etmek, ikna etmek ve genişletmek için konumlandırıldıklarında ortaya çıkar (H. Palmer, 1991).

2.2.6.3. Kişilik Tipi Üç: Başarılı

Duruma Uyabilen, Mükemmelliğe Koşan, Hırslı, İmaj Meraklısı Kişi

Motivatör, Rol Model, Mükemmel, İletişimci, Statü Arayan, En İyi, Başarı Odaklı

Temel Arzusu: Kendini değerli hissetmek

Temel Korkusu: Değersiz olmak

İki Kanatlı Enneagram Üç: "Büyüleyici"

Dört Kanatlı Enneagram Üç: "Profesyonel"

Temel Motivasyonlar: Onaylanmak, kendilerini diğerlerinden ayırmak, dikkat çekmek, beğenilmek ve başkalarını etkilemek isterler.

Sağlıklı düzeyde gözlenen kişilik tipi Üçler kendinden emin, hırslı, başarıya konsantre, enerjik, uyumlu ve diplomatik kişilerdir. Yaptıkları işi en iyi şekilde yapabilmek ve takdir edilmek için çok çalışırlar. Statüleri, imajları ve başkalarının onlar hakkında ne düşündüğü onlar için çok önemlidir. Özgün, göründükleri her şey; başkalarına ilham veren rol modelleridir (Enneagram Types, 2024).

Sağlıklı Üçler kendilerinden emindirler ve özsaygıları yüksektir. Kendilerine olan güvenleri çevreden olumlu tepkiler almalarına sağlar. Bu da onları aranan insan konumuna getirir. 'Hayat, felsefelerini şu söz çok iyi özetler: "Amacımız imkansız mümkün, mümkünü kolay, kolayı da

zarif ve zevkli yapmanın yollarını bulmaktır.” (Taştan, 2021). Hatalar onları yıldırılmaz aksine azimle yollarına devam ederler. İnsanların neler düşündükleri hakkında derin sezgileri ve yetenekleri sayesinde onları fark edip duruma ve kişiye göre davranabilme yetenekleri gelişmiştir. Kime ne söyleneceğini çok iyi bildiklerinden, insanlar onları duymaktan hoşlanırlar. Hitabet yönleri gelişmiş; kitleleri harekete geçirebilecek, yüreklendirecek bir yapıya sahiplerdir, çok iyi motive ederler (Taştan, 2021).

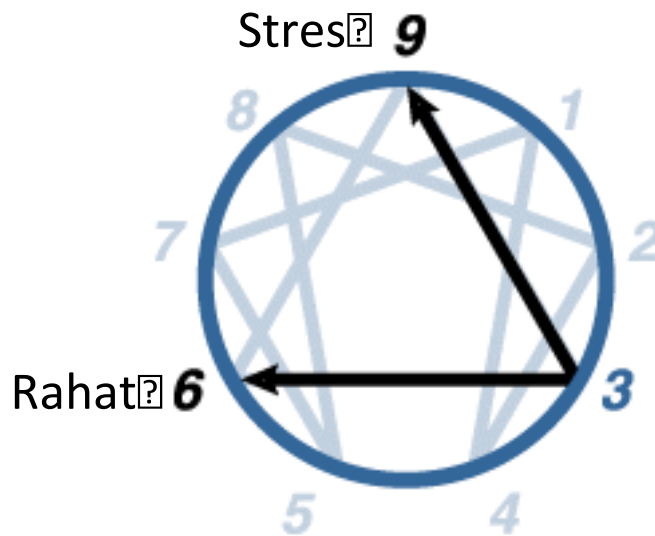
Beğenilen niteliklere sahip, göze çarpan, hayranlık duyulan, imaj konusunda yetenekli tiplerdir. Taklit edilmeye değer, çok yetenekli ve yeterli hem hedef hem başarı odaklı olup, çok çalışan kişilerdir. Şartlara, kişi ve durumlara uyma yetenekleri sayesinde her türlü meydan okumayı karşılayabilirler. Kendilerini geliştirmenin ve yetenekleriyle dünyaya katkıda bulunmanın ne kadar iyi bir his olduğunu bilirler. Onlar insan doğasının "yıldızlarıdır" ve insanlar genellikle nezaketlerinden ve kişisel başarılarından dolayı onlara saygı duyarlar (Riso ve Hudson, 1999). Mükemmel iletişimcidirler, sunum yetenekleri çok iyidir ve hem kendilerini hem de her konuya vurgu yaparak öne çıkarmayı iyi bilirler (Riso ve Hudson, 2009). En iyi durumda: değerli hissetmek için daha da başarılı olması gerektiğine inanmayan, kendini olduğu gibi kabul eden, yeri geldiğinde kendini içten yönetebilen; kendi merkezinde kalabilen, başkalarına yürekten gelen bir basitlikle iletişim kurar ve öne çıkma ihtiyacı duymadan akışa uyar (Acarkan, 2022).

Ortalama düzeyde gözlenen kişilik tipleri Üçler tüm etkinliklerini başarılı olmaya yönlendirirler. Başarıları yoluyla kendilerini göstermek isterler. En iyisi olma hedefi için yürürler. Kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak rekabet duygularıyla yol alırlar. Kişisel hırslar, makam, konum, nüfuz, özel ve eşsiz olmak, kariyer, önde olmak kavramları onların tırmanacağı merdiven basamakları gibidir. Hesaba çekildiğinde veya meydan okumaya kalkanların karşısında politik ve gayet çekici olup şartları ustalıkla yönetmeyi bilirler. Pratik/yararcı (pragmatik), sonuç odaklı ve verimli oldukları kadar soğuk ve hesap peşinde koşabilirler. Değersiz oldukları hissini üstünü başarıları ile kapatmak isterler. Sürekli kendilerini öne çıkararak narsisim duygusuyla birlikte kendi yetenek ve başarılarını abartırlar ve aşırı beklenti içine girerler (Riso ve Hudson, 2009). Hedeflerine ulaşmak için elinden gelen her şeyi yapar, şartları zorlar, ancak yapacak bir şey kalmadıysa sonucu kabullenebilir.

Sağlıksız düzeyde gözlenen kişilik tipi Üçlerin en büyük korkuları küçük düşmek ve başarısız olmaktır. Bu yüzden gerçekten üstün insan olduklarına hem kendilerini ve hem de başkalarını inandırmak için çok çalışırlar. Baş etmek istemedikleri duygusal durumları olduğunda, bu

durumu işlevsel bir şekilde saklamaya çalışırlar. Ruhsal çöküntü başlar. Eğer yardım almazlarsa işlevselliklerini yitirirler, hayallerindeki imgeyi korumak için kendilerini aldattıkları gibi başkalarını da sahte özgeçmişler ile aldatmayı sürdürürler. Bu çizgiye girdikleri anda başarıya ulaşmak için ne mümkünse yaparlar. Marazi yalancı olurlar; yanlış davranışları ortaya çıkmasın diye aldatmayı sürdürürler. Aşırı durumlarda tehlikeli olurlar, insanları ezip tırmanmaya çalışırlar. En sonunda kıskançlık duygularına saplanırlar. Yenilgilerini, kusurlarını hatırlatan şeyleri amansız ve saplantılı bir şekilde ortadan kaldırmaya yönelirler (Riso ve Hudson, 2009).

Dağılma Yönu: Şekil 2-10'da gösterildiği gibi Tip Üçler sağlıklı tarafa parçalanma yönünde stresle hareket ederken Dokuz numaralı kişilik tipinin olumsuz yönlerine kayarlar. Oldukları hal ile olmak istedikleri kişi arası açıldıkça kendilerinden uzaklaşırlar. Böyle durumlarda idealsiz, belirsiz, muğlak, dağınık bir tutum içine girerler (Taştan, 2021). Çatışmaları önlemek için geri plana çekilirler, ama yüzleşme durumunda iletişimsiz olurlar. Gerilim azalmazsa gitgide edilgen hale gelirler ve minimum düzeyde iş yapmakla yetinirler. İnsanları şaşırtırlar: eski başarılı insan ile ilgileri kalmamıştır.



Şekil 2-10 Tip 3. Başaran

Kendilerine ve başka şeylere ilgileri sıfırlanmıştır. Duyumsamaz, kayıtsız, kişiliksiz, zihnen ölü gibi olurlar (Riso ve Hudson, 2009).

Gelişme Yönü: Sağlıklı Üçlerin bütünleşme; gelişme yönü tip Altının olumlu özelliklerine kaymaları ile olur. Gelişmekte olan tip Üç'ler başkaları ile çalışırken öne çıkmaktan ziyade birlikte iş birliği içinde çalışmanın verdiği doyum ve zevki tadarlar. İnsanlara ve mesleklerine kendilerini adanarak, daha yüksek bir amaca hizmet ederek aradıkları değerli olma duygusuna erişirler (Riso ve Hudson, 2009). İnsani ilişkilerinde daha samimi, empati yeteneği gelişmiş bir insan olurlar. Karşısındakini önemseyen ve dinleyen biri olarak kendi hatalarının farkına varıp telafi etmesini de sağlar. Bireysel olarak ön planda olmaktan çok ekip çalışmasında çalışkan, uyumlu paylaşımcı ve etkin bir birey haline gelir ve grup içinde aranan kişi olurlar, takdir edilirler (Taştan, 2021).

Liderlik Tarzında Üçler bir yönetici bol ve ölçülebilir geri bildirimler alarak hedefi her zaman akılda tutarak yol boyunca sürekli olarak yeniden ayarlamalar yaparlar. Üçler, açık hedefler belirleme, sorumlulukları dağıtma ve insanları bu hedeflere bağlı tutma konusunda Enneagramın en iyileridir. Üçler, çalışanların, kararlıların ve başarılıların hayatta kalacağına inanırlar. Ancak özgünlük onların güçlü yanı değil; tüm liderlik auralarına rağmen, gruplarının veya kuruluşlarının standartlarını ve uygulamalarını benimserler, bunlarda o kadar ustalaşırlar ki Üçler uyum sağlamada öne çıkarlar. Enneagram türlerinin tümü kuruluşun hedeflerini Üçlü kadar kolay benimsemez. Üç patronunuzun neşeli "programa uyma" coşkusu bulursanız, hala bir arada var olma şansınız vardır. Üçler, işi yapabildiğiniz ve takıma bulaşmadığınız sürece) sizden hoşlanmasalar bile sizinle çalışacak, uyarlanabilir faydacılardır (Goldberg, 1999).

Çalışma Stilinde Üçler çalışma tarzı yeterlilik ve etkinliğe odaklanır. Genel olarak zorlayıcı ama gerçekleştirilebilir hedefler koyarlar ve orta düzeyde ama aşırı olmayan riskler alırlar. Hedeflerine doğru nasıl ilerlediklerine dair sık ve somut geri bildirimleri tercih ederler. Öne çıkan ve yapılandırılmış değerlendirme, geri bildirim ve ödül sistemleri, Üçlü için cennetten gelen kudret helvası gibidir. Üçler'e "en iyi yapımcı", "ayın çalışanı", "milyon dolarlık kulüp" gibi ödüller verilir (Goldberg, 1999).

Ekip Oluşturma konusunda etki alanları özel olarak belirlenmediğinde, Üçler bir takımı devralma eğiliminde olurlar. Değerlerine dair somut kanıtlara ihtiyaç duyduklarında gönüllü olurlar, beyin fırtınası oturumları düzenlerler ve geç saatlere kadar çalışırlar. Bu bağlılık düzeyinin takım üzerinde ciddi etkisi olur. Bazıları karşılık verir, bazıları itilmiş hisseder ve diğerleri geri çekilirler. Gerçek şu ki, faaliyet telaşı projeden çok tanınmayla ilgili olabilir. Üçler, başkaları kontrolü ele aldığı anda kendilerini çaresiz hissederler, bu yüzden etkileyici

olmak isterler. Eğer kendilerini hedefle özdeşleştirirlerse güçlü takım oyuncuları olabilirler. Tip Üçler genel bir alandan ziyade kendi alanlarında uzmanlardır. Üstün oldukları bir uzmanlık alanına sahip olmaktan hoşlanırlar ve kendi alanları için beceri geliştirme ve yeni uygulamalarla gerçekten ilgilenirler. Ayrıca statünün son derece farkındadırlar ve prestijli bir şirkete yerleştirildiklerinde kendilerini aşacak derecede başarı gösterirler. Projenin ilerleyeceğinin neredeyse garantisini verirler; Bir ekiple özdeşleştiklerinde bu ivme, özel amaçlardan ziyade projeye hizmet eder (H. Palmer, 1991).

Üçler genellikle verimlilik adına protokolde ustalık kazanırlar. Diğer yıldız oyuncular Üçlerin rekabet üstünlüğünü harekete geçirirler. Takım değerlerine uygun şekilde odaklanıldığında bu doğal kıvılcımlar iyi bir avantaja dönüştürülebilir. Üçler grup değerleri ne olursa olsun ortasını hedef alır. Değerli prototip bu olduğunda zorlu takım oyuncuları haline gelirler (H. Palmer, 1991).

Üçler iyi satış ve tanıtım yapabilirler; bu, ekip için faydalı bir beceri olabilir ancak aynı zamanda manipüle edilme endişesi yaratabilir. Sanatçılar aynı fikirle şapkalarını birkaç kez değiştirebilirler. Farklı insanlar için işe yarayan şeylerle motive olurlar; bu, tek bir eylem planını tercih edenler için tutarsız görünebilecek bir prosedürdür. Üçler anlaşma arayarak terfi ederler ve uyum sağlarlar; tekrar terfi ederler ve tekrar uyum sağlama yoluyla kendi seçimlerinin altını çizerek vurgu yaparlar. İş bitene kadar duyguların bir kenara bırakılması gerektiğine inanırlar. Bir takımdaki Üçler için duygular takım ruhuyla ifade edilir. Hedefler ve sonuçlarla tamamen özdeşleşerek, zayıflayan bir girişimi harekete geçirebilirler. Sorun çıktığında kazmaya başlarlar ve daha çok çalışırlar; takım kazandığında ise zafer yemeği düzenlerler (H. Palmer, 1991).

2.2.6.4. Kişilik Tipi Dört: Bireyci

Sanatçı, Romantik, Melankolik, Estetik, Trajik Kurban, Özel Olan, (Trajik) Romantik, Bireyci İdealist, Uzman, Orijinal Kişi, Özel Kişi, Canlı İfade Gücü Olan, Dramatik, Kendine Yoğunlaşmış, Değişken Mizaçlı Kişi, Hassas, İç Dönük Tip: Dışavurumcu, Dramatik, Bencil ve Huysuz (Enneagram Institute, 2024; Hebensreit, 2007; Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Temel Arzusu: Kendini bulmak.

Temel Korkusu: Kişisel önemden yoksun ve kimliksiz olmak.

Temel Motivasyonlar: Kendilerini ve bireyselliklerini ifade etmek, güzellik yaratmak ve kendilerini güzelliklerle çevrelemek, belirli ruh hallerini ve duyguları sürdürmek, kendi imajlarını korumak için geri çekilmek, başka herhangi bir şeye katılmadan önce duygusal ihtiyaçlarla ilgilenmek, "kurtarıcı."

Sağlıklı düzeyde gözlenen kişilik tipi Dörtler, duyguları ve dürtüleri ile temasta olup kendilerinin farkında, özlerini arayan insanlardır. Kendilerine ve başkalarına karşı duyarlı, hassas ve sezgisel, şefkatli, anlayışlı, düşünceli, tedbirli ve saygılı davranırlar. Kendilerini güçlü ifade edebilen,  zg n kişilerdir. Kendilerini rahatça anlatırlar, duygusal yönden dürüst, güvenilir ve i tendirler, özlerine sadıktırlar.    dünyaları gibi ilişkilerine de tutkulu ve heyecanlı bakarlar; her hissi yargılamadan keşfetmeye hazır, ruhun "derin su dalgı larıdır." G zelli i vurgularlar ve duygularını estetik bir biçimde dışa vurmaktan ho lanırlar (Riso ve Hudson, 2009).

En iyi durumda: sezgilerini önemseyen, hassas ve empatik; anlam ve derinlik arayan, samimi ve dost canlısı, estetik ve güzellik arayan, engin bir yaratıcılığa sahip, muhtemelen bir sanat biçimi ile kendini ve anlatmak istediklerini ifade eden kişilerdir. Olumsuzluklar karşısında olanı ve süreci kabullenerek çözüm odaklı bir çaba gösterir, mevcut durum hakkında eksiklerinin de farkındadır ve yine de kabul ve   kran duygularıyla doludur (Acarkan, 2022). Ellerinden gelenin en iyisini yaparlar: ilham verici ve son derece yaratıcı, kendilerini yenileyebilir ve deneyimlerini d n  t rebilirler (Enneagram Institute, 2024).

Ortalama kişilik düzeyinde gözlenen Dörtler, yaşama bir sanatçı gibi ve romantik yönden bakmaya ba larlar; duygularını desteklemek için güzel ve estetik bir ortam oluşturmaya çalışırlar. De i ik ruh halleri ve duyguları çevrelerini tedirgin eder. Ba kalarından çok daha farklı olduklarına inanırlar ve kendilerini onlardan ayrı tutarlar. Kendi isteklerine d   n l kleri artar. Zamanla yorgun, verimsiz, tükenmiş, beceriksiz bir insana d n   rl r (Riso ve Hudson, 2009).

Olumsuz duygu durumlarına takıldıklarında kendilerini insanlardan ve hayattan geri  ekerler. Sıra dışı olmak gerektiğine inandığı için eksik ve yanlı lıklara takılırlar. Tatmin olma ve olamama duyguları arasında gelgitler yaşarlar (Acarkan, 2022). Dörtler, değişen duygularının kendilerini ve yaratıcılıklarını s rd remeyece inden korkmaya ba larlar, bu nedenle ruh hallerini uzatmak ve yo unla tırmak için hayal güçlerini kullanırlar. Bireyselliklerini

güçlendirmek için fanteziyi ve tarzı kullanırlar ve onları kurtaracak birinin hayalini kurmaya başlarlar (Riso ve Hudson, 1999).

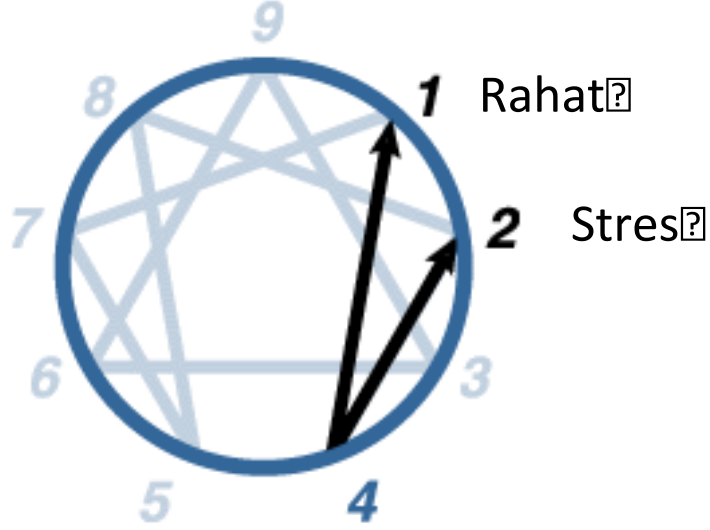
Sağlıksız düzeyde gözlenen kişilik tipi Dörtler, duygusal olarak dürüst, yaratıcı ve kişiseldirler. Ancak aynı zamanda karamsar ve çekingen de olabilirler. Savunmasız ve kusurlu hissettikleri için kendilerini başkalarından uzak tutan kişiler, aynı zamanda küçümseyici ve sıradan yaşam tarzlarından muaf hissedebilirler. Tipik olarak melankoli, kendine düşkünlük ve kendine acıma sorunları yaşarlar (Enneagram Institute, 2024).

Dörtler, hayatın taleplerinin onları hayallerinden vazgeçmeye zorlayacağından korkarlar ve asla kurtarılmayacaklarından umutsuzluğa kapılırlar. Hayatı kaçırdıklarını hissederler ve başkalarının istikrarlarını kıskanırlar. Dörtler hayatlarını boşa harcadıklarından korkarlar. Kendi imajlarını kurtarmak için, kendilerine dair görüşlerini veya duygusal taleplerini desteklemeyen herkesi ve her şeyi reddederler. Bastırılmış öfkeleri depresyona, ilgisizliğe ve sürekli yorgunluğa neden olur. Dörtler, fantezilerinin bireyi olma konusunda o kadar çaresiz hale gelmişlerdir ki, kendileri hakkında buna uymayan kendilerinden ve onları kurtarmayı başaramadıkları için başkalarından nefret ederler. Hayatlarında kalan güzel şeyleri sabote edebilirler (Riso ve Hudson, 1999).

Hayalleri ve beklentileri suya düşünce yenilgilerinden dolayı kendilerine, destek görmedikleri için de başkalarına aşırı öfkelenirler. “Herkes beni yüzüstü bırakıyor.” Öfke ve nefretlerini bastırmak için insanlardan kopar, ruhsal çöküntüye girer ve duygusal felce uğrar, kendini kısıtlayıcı davranışlara başlarlar. Müthiş yorgun, zihnen kargaşa içinde, duygusal olarak kapanmış, işlevselliğini yitirmiş, bir şekilde hiçlik ve anlamsızlık duygularına kapılırlar. Değersizlik hisleri, umutsuzluk ve keder kendine zarar verme eğilimine yol açar (Riso ve Hudson, 2009).

Dağılma Yönü: Kişilik tipi Dörtler stres altında iken çözülme yönü kişilik tipi İkinci olumsuz yönlerine kaydıklarında görülür. Bunun yarattığı gerilim sonucunda, özellikle eşleri ile olan ilişkilerinde averaj İkiler gibi davranmaya başlarlar. Duygusal fırtınaları yüzünden insanları dışlamadıklarından ve terk edilmeyeceklerinden emin olmak isterler. İnsanları memnun etmeye, karşılanacak ihtiyaç yaratmaya, sevdikleri için yaptıkları iyi şeylere dikkat çekmeye çalışırlar. Sağlıksız Dörtler kendilerini bir türlü yola sokamamaktan dolayı umutsuzluğa düşerler; duygusal çöküntü içinde Şekil 2-11’de gösterildiği gibi İkiye doğru giderler. İşlevselliklerini yitirdikleri için başkalarını, onlara bakmaları için zorlarlar. Anlaşılmadıkları

veya yeterince iyi bakılmadıklarını düşündükleri için alınganlık hissederler. Başkalarının yeniden onlara yönelmelerini ve bakmalarını sağlamak için tümüyle çözümler.



Şekil 2-11 Tip 4. Bireyci

Gelişme Yönü: Kişilik Tipi Dörtlerin Bütünleşme; gelişim yönü kişilik tipi Birlerin olumlu özelliklerine doğru kaymaları ile olur. Bütünleşme yönüne kayan Birler hislerinden ziyade zihinsel kapasitelerinin de farkındadır. Sağlıklı Dörtler nefesine düşkün durumlardan kurtularak Tarz Bire gittikleri zaman sürekli değişen duygularının esiri olmaktan da kurtulmuş olurlar. Öznel ruh halleri yerine nesnel ilkelere göre davranmaya başlarlar (Riso ve Hudson, 2009). Dörtler bütünleşme yönü olan, sağlıklı Birlerin yönlerine kaydıklarında sıkıntı ve stres anlarında içlerine kapanmak yerine, sosyalleşerek rahatlamayı öğrenirler. Kendilerini çalışmakla yükümlü olmayan değişik bir insan olarak görmekten vazgeçer, gerçek dünyada yerlerini alırlar. Dengeli öz-disiplin ve sezgileri ile duygusal zenginliklerini yaratıcı bir şekilde çevrelerine aktarabilirler (Taştan, 2021).

Liderlik Tarzında tip Dört lider tipik olarak güçlü bir kişisel vizyona sahip olan ve kişiliğinin gücüyle liderlik eden romantik, tutkulu, dürtüsel bir yıldızdır. İnsanlara yeni zirvelere ilham veren Yedinin aksine, Dörtlü lider diğerlerine duygu ve özgünlük konusunda yeni derinliklere ilham verir. Bir Dörtlünün otoritesi, bir Beşinki gibi, bildiklerinden gelir. Dört patron geniş çapta hayranlık duyulan ve nüfuz sahibi biri olabilir, ancak aynı zamanda otoriter ve ulaşılmaz da olabilir. Ruh halleri değişken ve kritiktir. Dörtlüler kusursuz bir vizyon için çok çaba

harcadıklarından, bazen kar elde etmek gibi küçük bir ayrıntı gözden kaçabilir (Goldberg, 1999).

Çalışma Tarzında Dörtler, İkiler ve Üçleri içeren rekabet açısından gururlu üçlünün tam üyeleridir. İkiler ne kadar yardımsever olduklarıyla gurur duyarlar. Üçler ne kadar başarılı ve verimli olduklarıyla gurur duyarlar. Dörtler özellikle estetik duyarlılıklarıyla, derin duygusal içgörürleriyle ve fark etmesini ve takdir etmesini istedikleri vizyonlarına sadık kalma mücadeleleriyle gurur duyarlar. Çoğunlukla duygusal akış içinde olan Dörtler tutarsız olabilir çünkü ruh hallerine göre hareket ederler ve Birler gibi nesnel standartları uygulamak yerine başkalarına kişisel olarak tepki verirler. Dörtlüler, sınırların net olduğu, yönetimin tutarlı olduğu ve değerlendirmenin patronun özelliklerine göre değil objektif kriterlere dayandığı durumlarda iş arkadaşlarıyla en iyi ilişkileri kurarlar. Çalışanlarınızın kendilerini değerli hissetmelerini sağlarsanız ve onlara yaratıcılıkları için fırsatlar sunarsanız, değişken ve huysuz olmadan yaratıcı olmalarına yardımcı olabilirsiniz (Goldberg, 1999).

Dörtler iş yerinde kendilerine bir yer olduğunu hissetmekten hoşlansalar da ekip üyeleri olarak zorluk yaşayabilirler. Dörtlü için önemli olan bir konuda grup üyesi olarak fikir birliğine varmak aforozdur; kişisel görüşleri fazlasıyla ikna edicidir. Tüm işi kendileri yapmayı tercih ederler. Ekibe özel danışmanlar veya kolaylaştırıcılar olarak veya yaptıkları işin gerçekte ne kadar anlamlı ve güçlü olduğunu hatırlatan koçlar olarak çok daha iyilerdir (Goldberg, 1999).

Ekip Oluşturma konusunda Dörtlerin özel olma yanılsaması, kendilerini bir takımdan biri olarak görmenin önüne geçer. Oyuncu Dörtler kendi dizilerinde rol almalı ve yetenekli destek tarafından gölgede bırakılmak istemezler. Faaliyet alanları bölünmelidir; mümkünse özel bir uzmanlık alanı için Dörtlüye başvurulmalıdır. Ekip üyeleri arasında karşılaştırma yapmaktan kaçınmak gerekir. Romantikler, kendi çabalarına bağlı, değerli bir proje için öne çıkarlar. Dörtler inandıkları bir iş konusunda Üçler kadar yeteneklidirler. Ancak, Üçlerin aksine duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Grup planlaması kötü bir fikirdir. Dörtler toplum içinde önemsizlikten nefret ederler ve diğer oyuncular hakkındaki hislerini oyuncuların üretme yeteneğiyle karıştırabilirler. Kişilerarası dramının kurbanı olabilirler. "Eğer John'dan daha yetenekliysem, onun fikirleri yerine benim fikirlerim kabul edilmeli." Dörtler, fikirleri sorgulandığında kendilerini kişisel olarak saldırıya uğramış hissedebilirler. Görünmediklerini hissettiklerinde son derece savunmacı olabilir, misilleme yapabilirler (H. Palmer, 1991).

En iyi çabaları, mevcut projenin sınırlarının ötesinde duran otorite figürleri tarafından yüksek düzeyde onaylanmış kendi uzmanlık alanlarına sahip olduklarında ortaya çıkar. Özel tanınma, maaş artışı kadar önemli olabilir. Eğer Dörtler otoriteye meydan okursa veya verimsiz hale gelirse, sadece tanınmak istiyor olabilirler. Dörtler anlaşılacak ister. Her zaman istediklerini yapmak zorunda değiller ama duygularının farkına varıldığını bilmek isterler (H. Palmer, 1991).

2.2.6.5. Kişilik Tipi Beş: Araştırmacı

Yoğun, Serebral Tip: Algılayıcı, Yenilikçi, Gizli ve İzole, Sezgili, Yenilikçi, Ketum, Yalnız Kişi, Düşünür, Yenilikçi, Gözlemci, Uzman, Radikal, Uzman (Riso ve Hudson, 2009, 1999)

Temel Korkusu: İşe yaramaz, çaresiz veya beceriksiz olmak

Temel Arzusu: Yetenekli ve yetkin olmak(yapabilmek)

Temel Motivasyonlar: Bilgiye sahip olmak, çevreyi anlamak, her şeyin kendini çevreden gelen tehditlere karşı korumanın bir yolu olarak tasarlanmasını istemek (Enneagram Type 5, 2024)

Kişilik tipi Beş olan gözlemcinin egosu bir kaleye benzer; tepesinde küçük pencereleri olan yüksek, aşılmaz bir yapıdır. Bina sakini nadiren kapıya gelenleri gizlice izleyerek duvarlardan ayrılır ve görünmekten kaçınır. Gözlemciler çok özel insanlardır. Duygusal gerginlikten uzak, تنها yerlerde yaşamayı severler. Stratejik savunmaları geri çekilmek, teması en aza indirmek, ihtiyaçlarını basitleştirmek, özel alanı korumak için ellerinden geleni yapmaktır. Beşler, güvenli mesafe oluşturma'nın ayrıntılı yollarını bulduklarını söylerler. Çünkü bir kez birisi çok yaklaşırsa birincil savunmasını kaybeder. Dış dünyanın istilacı ve tehlikeli olduğunu düşünürler. Sonuç olarak Gözlemciler, evlerinin güvenli duvarlarında kalmayı tercih ederler (H. Palmer, 1991).

Sağlıklı kişilik düzeyinde gözlenen kişilik tipi Beşler her şeyi olağanüstü bir sezgi ve anlayış ile gözlemlerler. Zihinleri tetiktedir, meraklıdır, keskin bir araştırmacı zekâyâ sahiplerdir. Çok hassas sezgilerle doğru soruları sorarlar. İlgiğini çeken konuya yoğunlaşırlar, kendilerini tamamen ona verirler. Müthiş değerli ve özgün fikirlere sahip, çarpıcı ve yaratıcı eserler ortaya çıkaran, hayal gücü kuvvetli, yenilikçi ve yaratıcı/bulucu insanlardır. Üstün zihinsel veya yaratıcı yetenek, şefkat ve duygularla dengelenmiştir. En iyi durumda dünyayı geniş bir çerçevede ve aynı zamanda derinlemesine anlayan, yılmaz mucit ve kâşif olarak rol alırlar.

Kendileri ve gerçekler ile sınıksız temasta; dünyaya duygularıyla bağlı. Vizyoner, açık fikirli, bütünü kavrayan ve her şeyi olduğu gibi gören kişilerdir.

Beşler, çevreden ayrı oldukları inancını bırakır ve bu nedenle güvenle hayata katılabilirler. Daha sonra açık fikirli, bilgili, derin ve şefkatli olurlar. Beşler çevreye odaklanır, böylece orada işlev görme konusunda kendilerini güvende hissedebilirler ve temel korkularına karşı savunma becerileri geliştirebilirler. Beşler, kendilerini yetkin ve güçlü kılacak bir dizi bilgi veya beceriye hâkim olarak öz imajlarını güçlendirirler. Başkalarıyla rekabet etmek istemedikleri için yeni fikir ve biçimleri keşfetmeyi tercih ederler. Onların "tamir etmeleri" son derece orijinal fikirlere, buluşlara ve sanata yol açabilir (Riso ve Hudson, 1999).

Sağlıklı düzeydeyken Beşler önyargısız ve açık bir zihne sahiptirler. Zihinlerindeki karmaşa kendini düzen ve dinginliğe bırakmıştır. Bu dünyada olan her şeyin akıl ve mantıkla açıklanabileceği görüşünü savunmayı bırakmışlardır. İletişim kurduklarında sükûnetle ve anlamak için dinlerler (Özdemir, 2020).

Ortalama düzeyde gözlenen kişilik tipi Beşler model oluştururlar, bilgi toplayıp hazırlanırlar, pratik yaparlar, davranmadan önce her şeyi zihinlerinde işlerler. Gerçek dünyadan uzaklaşarak kendi kavram ve hayal dünyalarına çekilirler. Çalışkandır, teknik geliştirirler. Uzmanlaşır, “entelektüel” olurlar; araştırmaya, bilime, fikir geliştirmeye yoğunlaşırlar. Vesveseli ve kuruntulu olurlar: Sıra dışı, gizemli, hatta karanlık ve rahatsız edici konuları çekici bulurlar. Pratik dünyadan uzaklaşmış, “bedensiz,” gergin ve yoğun bir zihne sahip olurlar. İç dünyaları ve kişisel görüşleri ile ters düşen her şeye karşı düşmanca tavır. Duygusallığa aşırı itildiği veya bunaldığı zaman savunma sekli olarak saldırganlık. Aşırı ve radikal fikirler ile kışkırtıcı ve rahatsız edici olabilirler (Riso ve Hudson, 2009).

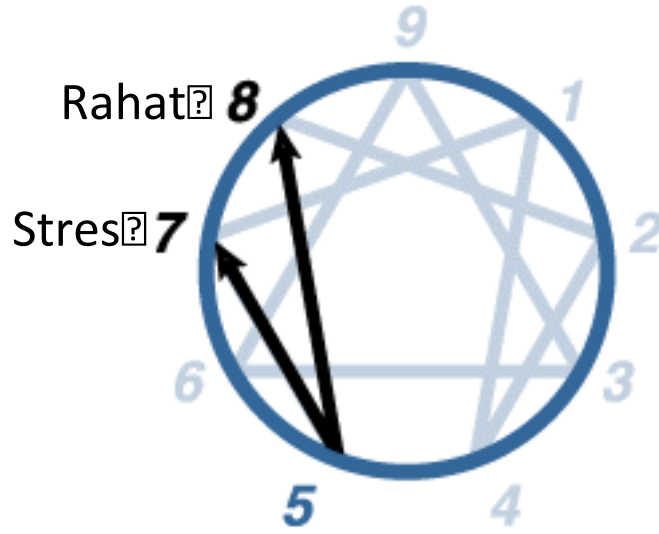
Averaj ve sağlıklı Beşler, özgüvenlerini artırma ve yaşam ile baş edebilmek için bir konuda usta olmak isterler. Çocuklukta kişilikleri zedelenmiş, ve özellikle fiziksel güçlerine olan güvenleri riske atılmış, Beşler, zihinlerinde özel bir dünya yaratırlar ve buraya iyice hâkim olurlar ve özel bölgelerine kimsenin karışmasını istemezler (Riso ve Hudson, 2009).

Beşler, pek çok alanda kendilerinden emin olmazlar, zihinlerinin güvenliğini yaşamayı tercih ederler. Çalışırlar, pratik yaparlar ve daha fazla bilgi, kaynak ve beceri toplarlar. İhtiyaçlarını en aza indirerek sinirli, beyinsel ve gizemli hale gelirler. Yalnız başlarına daha fazla zaman harcarlar. Başkalarının görünürdeki özgüvenine ve sakinliğine içerlerler ve onların inançlarını

altüst etmekten hoşlanırlar. Kendi fikirleri tuhaf ve rahatsız edici olabilir ve onları anlayamayanları küçümserler (Riso ve Hudson, 1999).

Sağlıksız; tüm sosyal bağlantıları reddeden sağlıksız Beşler, insanlardan ve gerçekten kopmuş olarak yaşarlar. Giderek daha şüpheli, tuhaf ve sinirleri bozuk bir insan olurlar. Düşmanca davranırlar ve hakaret edici bir şekilde konuşurlar; aynı zamanda başkalarının tepkilerinden korkar, akıl almaz korkular ve kuruntular hâkim olur. Var olmanın onlar için ceza olduğunu düşünürler. Yok olmayı düşleyerek ruhsal çözülme yaşarlar (Riso ve Hudson, 2009). Sağlıksız Beşler biraz güvenlik kazanmak için dünyayla tüm bağlantılarını kesip izole edilmiş ve giderek boşlaşan bir dünyaya çekilirler. En temel ihtiyaçlar dışında her şeyi reddederler ama hâlâ korkularla boğuşurlar. Artık kendilerini acılarından ve dehşetlerinden koruyamayacaklarını hisseden sağlıksız Beşler, gerçeklikten kaçmak isterler. Bazı durumlarda bunu psikotik kırılmalar takip eder (Riso ve Hudson, 1999).

Dağılma Yönü: Kişilik tipi Beşler sağlıksız tarafa kaydıklarında kişilik tipi Yedilerin olumsuz yönlerine kayarlar. Averaj Beşler kendilerini yeterli ve hâkim gördükleri konularla yoğunlaşırlar, çevreden kopuk izole bir yaşam sürmeye yatkındırlar. Yediye kayan Beşler konsantre problemi yaşayabilirler. Konsantre olamadıkça stresleri artar ve davranışları dengesizleşir ve güvenilmez biri haline gelebilirler (Taştan, 2021). Başladıkları işleri bitiremezler. Yediye kaymış Beşlerde ruh hallerinde duygusal dalgalanmalar gözlemlenebilir. Bu durumda olan bir Beş, kişiselleştirme tavrı içine girer. Ya hep ya hiç tarzında bakış açısı geliştiren Beşlerde ya siyah ya beyaz mantığı oturmuştur. Bu arada bazı temel ihtiyaçlarını da boşlarlar. Düşünce şekilleri dağınık, fevri davranışlar başlar. Saplantılı bir şekilde eğlenceye dalarlar veya aniden daha sosyal olmaya karar verirler. Ama bu tarz davranışlar geri teper ve toplumdan kopuşu artırır. Acı veren duygulardan kurtulmak için manik etkinliklere ani dürtüsel davranışlara başvurabilirler. Tarz Yedi'ye gittikleri zaman büsbütün fevri, isterik ve düzensiz olurlar (Riso ve Hudson, 2009).



Şekil 2-12 Tip Beş. Araştırmacı

Gelişme Yönü: Şekil 2-12’de gösterildiği gibi Kişilik tipi Beşlerin bütünleşme yönü kişilik tipi Sekizlerin olumlu özelliklerine doğru kaymaları ile olur. Burada Beşler duygusal karmaşadan kurtulurlar. Daha rahat, cesaretli olurlar; kendilerini yeterlilik konusunda iyi hissederler ve daha fazla güvenirlirler (Taştan, 2021). Tarz Sekize gittikleri zaman ustalıklarının farkındadırlar; güven içinde harekete geçerler ve başkalarına önderlik ederler. Başkalarından daha fazla bilgiye sahip olduklarının farkındadırlar. Dünya ve yaşamla araları iyidir ve diğer insanlarla tam bir ilişki içindedirler. Kendilerini daha yeterli ve daha güvende hissederler. Bilgeliklerini şefkatle dünyanın iyiliği için kullanmaya hazırdırlar (Riso ve Hudson, 2009).

Liderlik Tarzında Sekizler, büyük petrol (Mobil) gibi çalkantılı fiziksel ortamların düzenleyicileri ve dengeleyicileri, Beşler, en son bilgisayar teknolojisi (Silicon Graphics veya dec) gibi evcilleştirilmemiş, öngörülemeyen entelektüel ortamların ustalarıdır. Beşler kontrolün elinde olmasını severler ve kontrol ve ganimet arayışında hırslı, amansız ve korkutucu olabilirler.

En iyi lider Beş, sizin yönlendirme ve iyileştirme sorumluluğunuz olan özel bilgilere erişime sahip olan bir grup özel inisiyenin parçası olduğunuzu hissetmenizi sağlar. Beş liderin hediyesi, proje konseptine bağlı kalmak, ancak proje süresince yeni teknik ve pazar bilgileri geliştikçe oraya nasıl ulaşılacağı konusunda son derece esnek olmaktır. Bunun tersine, süreçleri

konusunda katıdırlar ancak bazen hedefi unuturlar. Karmaşık bilgiler. Fikir ve araştırma alanında çevik olan Beşler, teknik ve müşteri geri bildirimlerine son derece duyarlı olabilir.

Üst düzey yöneticileriyle bile nadiren konuşarak, çok sayıda not aracılığıyla iletişim kurarlar ve en küçük ayrıntılar üzerinde güçlü bir kontrol uygularlar. Genellikle işin ortasında izole bir şekilde çalışırlar. Lider Beşler bilgi üzerinde güçlü bir kontrole sahiptir. Otoriteleri uzmanlıklarından, bilgilerinden veya becerilerinden ve duygusuz, baykuş yuvası bakış açılarından gelir. (Bilge baykuşlar yoğun bir odaklanmaya ve sessiz, hatasız uçuşa sahiptir.) İnsanlar lider Beşleri takip etmek isterler çünkü Beşler bilmeye değer şeyleri bilir: ya en karmaşık olanı, en derin olanı ya da en ileri olanı veya onu nasıl kullanacaklarını bilirler (Goldberg, 2000).

Beşler başkalarının kendilerinden talepte bulunduğu durumlar yaratma eğilimindedir. O zaman Beşler "Hayır" diyebilir. Verileri yalnızca ona sahip olmanız gerektiğine ikna olduklarında dağıtırlar. Beş patron ihtiyaç duyabilecekleri bilgiler konusunda oldukça kontrol sahibi olabilse de duygusal açıdan kopuk olmaları muhtemeldir. Genel olarak Tip Beş yöneticisi, yönettikleri kişilerin üzerinden geçmekten hoşlanmaz. Çalışan insanların bağımsız olmasını isterler; onları tıpkı kendileri gibi kendi kararlarını vermeye teşvik ederler (Goldberg, 1999).

Çalışma Tarzında Beşlerin mahremiyete, zamana ve alana ihtiyacı vardır; minimum düzeyde müdahaleyle ve düşünmek için bol miktarda izole zamanla bağımsız olarak çalışmayı severler. Beşin tümü, aktif bir dünyevi yaşam sürseler bile, doğal olarak keşiş taraflıyla birlikte manastırdır. Mühendislerin her gün kendi dar teknik uzmanlık alanları üzerine kafa yorduğu bir havacılık ve uzay şirketindeki kabin sıralarına baktığınızda, gözlerden uzak bir manastırdan çok da farklı olmayan bir Beş kültürü görürsünüz (Goldberg, 1999).

Ekip Oluşturma konusunda Tip Dörtler için toplantılar spesifik ve amacına yönelik olmadığı sürece bir yük olacaktır. Onlarla açık uçlu tartışmalardan kaçınılmalıdır. Beşli zihniyet, tartışma zemininin birdenbire tek bir kavramsal çerçeveden başka bir kavramsal çerçeveye kaydığı hızlı beyin fırtınası oturumlarına uygun değildir. Eğer tartışma karışır Beşler sıkılır ve seslerini keserler. Gündemin önceden duyurulması faydalı olur, böylece katılımcılara hazırlanmak için zaman tanınır. Beyin fırtınası gündemde belirli bir zaman dilimine yerleştirilmelidir.

Gözlemci Beşler, küçük ve açıkça sınırları belirlenmiş bir uzmanlık alanından sorumlu olmayı severler. Kendi ilgi alanlarını ilgilendiren belirli soruları severler ancak kendilerini, üzerinde

düşünülmemiş belirsiz alanlara genişletme konusunda isteksizdirler. Yalnızca onların vermeye istekli oldukları şeyi, onların seçtikleri bağlamda alabilirsiniz. Beşler belirli soruları takdir eder. Sorularınızı büyütmelerini, dikkatinizi çekmelerini, hatta kendi amaçları için ihtiyaç duyabilecekleri bilgileri istemelerini beklemeyin. Ulaşmak onların alışkanlığı değil. "Bana sormadığın için sana söylemedim" veya "Sana tam olarak istediğini verdim" gibi ifadeler ekip üyeleri arasında şikâyet kaynağı olabilir. Beşler bilgilerini sansürler ve çoğu zaman farkında olmadan saklarlar. Beşlerden tam olarak ihtiyacınız olan bilgiyi elde etmek için sorularınızı kendinize göre uyarlamanız gerekir. Beşler bir kez işe koyulduktan sonra durdurulamaz işçilerdir. Ödüller ve faydalar yerine sorunun kendisi onları teşvik eder. Kamuoyunun onayı olmadan, küçük bir bağımsız çalışma alanına yıllarca bağlı kalabilirler. Bu taahhüt bazen iyi iletişimin önüne geçer. Beşler ilgi çekebilir ve kendilerini izole edebilirler. Daha sonra ekip üyelerini yalnızca bir iş meselesi olduğunda arayabilir, ihtiyaç duydukları şeyi isteyebilir ve sonra telefonu kapatabilirler. Beşler, verenden çok alan gibi görünürler, çünkü iletişim sırası her zaman açıklama yapmadan aramak, sormak, almak, ayrılmak şeklindedir (H. Palmer, 1991).

Gölge Noktası tip Dört olan hassas Beşliler bir duygu selinin altında ezilmeye karşı savaşır. Her ne kadar Beşler kendilerini duygulara kapılmayan, mesafeli ve soğukkanlı insanlar olarak tanımlasalar da Beşler 'in gölgeli sırrı onların son derece duygusal ve özlem dolu olmalarıdır. Beşler, gölgelerinin derin duygusallığını sahiplenerek ve kabul ederek topraklanırlar (Goldberg, 2000).

Müttefik Noktası Altı olan Beşlerin Müttefik Noktası Altıdır ve burada taraf tutmaktan korkmazlar. Soğukkanlı tarafsız nesnellik alışkanlığı olan Beşler, Altının karakteristik düşman ve işbirlikçi yaratımıyla enerji kazanır ve meşgul olurlar. Altılar pozisyon alırlar ve tartışırlar. Katılım, yalnızca röntgenci olan bir Beşli için sarhoş edici olabilir. Beşler, Müttefik Noktaları olan Altı' ya doğru ilerlediğinde, kendilerinden daha vasıflı insanlara veya fikirlere değer vermeyi ve onlara sadakat ve bağlılıkla hareket etmeyi öğrenirler. Kanatlara erişimin dengelenmesi Beşe gerçek Sekiz gücü elde etme şansı verir (Goldberg, 2000).

2.2.6.6. Kişilik Tipi Altı: Sadık

Hoş Tavırlı, Sorumlu, Endişeli, Şüpheli Kişi, Gardiyan, Gerçek İnanç, Şüpheli, Sorun Giderici, Sadık Şüpheli, Şeytanın Avukatı, Gelenekçi (A. A. Palmer, 2021; Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Temel Korkusu: Destek ve rehberlikten yoksun kalmak

Temel Arzusu: Güvenlik ve desteğe sahip olmak

Temel Motivasyonlar: Güvende olmak, başkaları tarafından desteklendiğini hissetmek, kesinlik ve güvenceye sahip olmak, başkalarının onlara karşı tutumlarını test etmek, kaygı ve güvensizlikle mücadele etmek (Enneagram Type 6, 2024)

Sağlıklı kişilik düzeyinde Altı'lar güvenilir, çalışkan, iş birliğine yatkın, sözlerine sadık insanlardır. Aile bireylerine sadıktırlar; bir yere ait olma hissi onlar için çok önemlidir. Sağlıklı Altılar işlerinde titizlerdir; öz disiplinleri gelişmiştir, çalışkan ve özenlidirler. Zorlu durumlarda dirençli ve sarsılmazlardır. En iyi durumda: kendi iç sesine güvenen ve onun kendine kılavuzluk etmesine izin veren; bağımsız, iş birliğine kendini açan kişilerdir. Şüpheyi değil de inanca tutunduklarında Altılar olumlu ve kahramanca bir tutum sergilerler (Riso ve Hudson, 2009).

Sağlıklı durumda özgür tip Altılar, destek için kendileri dışındaki birine veya bir şeye güvenmeleri gerektiği inancını bırakırlar: kendi içsel rehberliğini keşfederler. Aynı zamanda temel arzularına da ulaşırlar: özellikle kendi içsel rehberliklerinde güvenlik ve destek bularak kendilerine karşı gerçekten güvende, ayakları yere basan, sakin ve cesur hale gelirler.

Altılar destek bulmak ve tehlikelere karşı kendilerini uyarmak için çevreye odaklanırlar. Dost canlısı, güvenilir ve ilgi çekicidirler; dünyalarında bağlantı ve istikrar kurmaya çalışırlar. Kişisel imaj: "Ben sağlam, dikkatli ve güvenilirim." (Riso ve Hudson, 1999).

Ortalama sağlıklı kişilik düzeyinde Averaj Altılar kendilerine şüphe ile bakmaya başlarlar; bu yüzden zaman ve enerjilerini harcarken bile doğru; güvenilir ve dengeli olduğuna inandıkları yerlere enerjilerini ve zamanlarını ayırırlar. Organizasyon ve plan yaptıklarında destek ararlar, ittifak ihtiyacı içine girerler. Sürekli güvende olmak isterler. Sanki sürekli sorunlar onu bulacak diye endişeyle tetikte beklerler. Her durumda problemlerin çıkma olasılığını düşünüp ona göre önlem almalarına rağmen yine kendilerini emin ve güvende hissetmezler. Zamanla kararsız ve çelişkili hisler içine girmeye başlarlar; bundan dolayı beklenmedik tepkiler verebilirler. Kendilerini destekleyenlere, otoriteye karşı da edilgen-saldırgan (pasif-agresif) davranırlar. Şüpheli olurlar, işleri ertelerler. Endişelerini açığa çıkarmazlar. Başkalarının onlara yüklenmesinden korkarlar. Gerilim arttıkça aksi, hırçın, somurtkan ve karamsar bir kişi olurlar. Kuşkuları ve gerilimi atmak için daha da inatlaşırlar. Katı ve isyankâr bir tavır takınarak güvensizlik duygularının üstünü örtmeye çalışırlar, çabuk kızan ve saldırgan bir kişiliğe

bürünürler. Gitgide daha otoriter olarak kendilerini kapatırlar esneklikleri kaybolmuştur (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

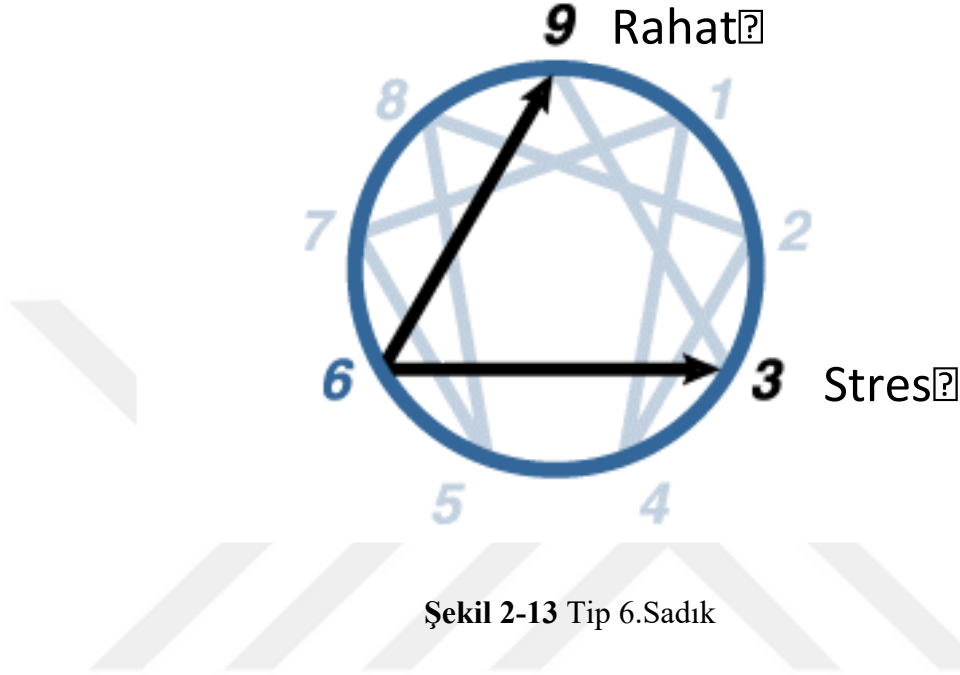
Ortalama sağlık düzeyinde iken tip Altılar, bağımsızlıklarını kaybedeceklerinden korkmaya başlarlar ama aynı zamanda daha fazla desteğe ihtiyaçları olduğuna da inanırlar. Kendilerine yardımcı olacağına inandıkları kişi ve kuruluşlara yatırım yaparlar ancak bundan tedirgin olurlar. Prosedürler, kurallar, otoriteler ve felsefeler konusunda güvence ve rehberlik ararlar. Altılar, farklı taahhütlerinin çelişen taleplerini karşılayamayacaklarından endişelenirler, kaygılı, karamsar ve şüpheli olurlar; bu da daha fazla tedbirliliğe, dürtüselliğe ve kararsız olmalarına sebep olur. İyi niyetlerine ihanet edildiğini hissederek küskün, alaycı ve tepkisel olurlar. Başkalarını suçlarlar ve güç mücadelesine girerler (Riso ve Hudson, 1999).

Sağlıksız durumda kişilik düzeyinde Altılar inisiyatif alamama yüzünden kendilerini boşlukta ve güvencesiz hissederler, paniğe kapılırlar ve isyankâr davranışlar sergilerler. Bağımlı ve desteğe ihtiyacı olmayan “sert” bir insanmış gibi katılaşırlar. Her iki halde de değersizlik, yetersizlik hisleri, güvensizlik ve korkular hâkim olur. Kendilerini savunmasız görüp sorunlara çözüm getirecek bir kurtarıcı otorite veya inanç pesinde koşarlar. Gitgide abartılı bir şekilde kuşkulu bir tavır içinde başkaları tarafından izlendiklerini, onların aleyhinde hareket ettiklerini düşünürler. Başkalarını suçlayıp onlar üzerinde baskı kurarak kendi korkuları ve güvensizlik duyguları ile başa çıkmaya çalışırlar. Bunaltıcı endişe ve terk edilme korkusu onların bir otoriteye teslim olmalarına sebep olur. İsterik bir şekilde özü cezalandırıcı, özü yıkıcı davranışlara meylederler. İleri derecede bağımlılıkları gelişebilir (Riso ve Hudson, 2009).

Sağlıksız düzeyde kendini belli eden tip Altılar, eylemlerinin kendi güvenliklerine zarar verdiğinden korkarlar ve bu gerçek olabilir. Tepkisel davranışları hayatlarında krizlere yol açmış olabilir, bu yüzden kendilerine daha da az güvenirler. Paniğe kapılmış, depresif ve çaresiz hissederler ve bu yüzden onları içinde bulundukları durumdan kurtaracak bir şeyler ararlar. Sağlıksız seviyede tip Altılar o kadar güvensiz ve çaresiz hale gelirler ki, başkalarının ellerinde kalan güvenliği yok edeceğine inanmaya başlarlar. Dünyaya dair paranoyak korkular ve sanrısız fikirler barındırırlar (H. Palmer, 1991). Takıntılı korkularından söz ederler ve gerçek ya da hayali düşmanlarına saldırabilirler (Riso ve Hudson, 1999).

Dağılma Yönü: Kişilik tipi Altılar stresliyken tip Üç’lerin olumsuz özelliklerini göstererek sağlıksız tarafa kayarlar. Üçe kayan Altılar değersizlik ve yetersizlik duygularıyla baş edemezler ve içlerine kapanırlar; içten pazarlıklı olurlar, kendilerini küçük görürler ve çok

çalışmanın arkasına saklanır ve işkolik haline gelirler. Görevli Altılar, parçalanma yönünde stresle hareket ederken, Üç' te birdenbire rekabetçi ve kibirli hale gelirler (Enneagram Type 6, 2024). Altılar tip Üçteyken işin püf noktası korkularından (Altı) ziyade hedeflerine (Üç) uyum sağlamaktadırlar (Goldberg, 1999).



Şekil 2-13 Tip 6.Sadık

Gelişim Yönü: Şekil 2-13'te gösterildiği gibi kişilik tipi Altıların gelişimi tip Dokuzların olumlu özelliklerini göstererek sağlıklı tarafa kaymakla mümkün olur. Bununla birlikte, bütünleşme yönünde hareket ederken, korkulu, kötümser Altılar, sağlıklı Dokuzlar gibi daha rahat ve iyimser hale gelirler (Enneagram Type 6, 2024).

Tip Altılar, yüksek performans noktası Dokuza geçtiklerinde, at gözlüklerini çıkarırlar ve büyük resmi görürler: nereye uyum sağlayacakları ve başkalarının kendi işlerini yapacağına nasıl güvenilebileceklerinin farkına varırlar.

Altılar normalde konumlarına ve dar odak noktalarına sıkı sıkıya bağlıdırlar. Altının en çok korktuğu ama en çok ihtiyaç duyduğu şey ise "teslim olmak", diğerlerinin işlerini yapabileceklerine ve yapacaklarına güvenmek. Sürece duyulan bu güven, yüksek performans noktası Dokuzun özelliğidir. Tip Altılar kişilik tipi Dokuzda büyük resmi görürler ve olayların gidişatına güvenirler (Goldberg, 1999).

Liderlik Tarzına baktığımızda tuhaf bir şekilde, Altılar zorluklar karşısında canlanabilirler. Altılar, işin kolay bir şekilde kazanılırken değil de işin üstesinden gelinmesi gereken bir durumun içine girildiğinde genellikle daha net ve güçlü bir şekilde liderlik ederler. Kendinizi hayal edilen en kötü senaryo yerine bilinen bir zorlukla ölçebildiğinizde şüphe ortadan kalkar. Odaklanmış eyleme geçmek, sıradan yeteneklerin çok ötesinde güç ve zekâ rezervlerini ortaya çıkarır. Kendinizi tamamen faaliyete kaptırdığınızda korkular kaybolur çünkü korku büyük ölçüde zihindedir (H. Palmer, 1991).

Kazanmak için koşullar olgunlaştığında iç durum değişir. Paradoksal olarak daha az canlılık ve ilgi olur. Muhalefetin yokluğunda erteleme gelişir. Karar vermede gecikmeler yaşanır. Göz önünde bulundurulmak üzere çeşitli eylem planları ortaya çıkıyor. Lider ilerlemeden önce kesinlik ister. Başarılı bir tamamlamanın ardından doğrudan dürüst geri bildirim alınabilmesi, ölçülemez derecede yardımcı olur. Altılar görünür başarı konusunda kararsızdır. Bunlar genellikle zayıf bir davanın etrafında toplanan liderlerdir. Kendi inançları, başkalarının inancına odaklanarak ateşlenir. Kendi inançları, öğretirken öğrencilerin mutabakatı ile güçlenir.

Amacın başarısı engellerle tanımlandığında iyi liderlik yaparlar. Engeller dikkati odaklar.

Muhalefetin yokluğunda bir eylem planı çizmek çok daha zordur. Olumlu alternatiflerden çok, zor olan alanlara daha fazla önem verirsiniz. Başarı, ivmenin azalmaması için güvenilir bir takip sistemine bağlıdır. Saygın bir mentordan veya alanında bilgili bir kişiden gelen sürekli geri bildirim, şüphe saldırılarını ortadan kaldırmanıza son derece yardımcı olur. Şüphenin iyi tarafı, bir liderin dürüst kalmasını sağlayabilmesidir. Başarılı Altılar genellikle şişirilmez. Kendilerini birçok korkunun üstesinden gelmiş olarak görüyorlar ve bir sonraki zor sorunu çözmeye yöneliyorlar. Enneagram'ın Mükemmeliyetçisi Olanlar gibi Altılılar da kusurlara odaklanır. Sürekli kendilerini geliştirerek büyük bir metanet ve dayanıklılıkla uzun süre çalışabilirler. Hemen tatmin edilmeye ihtiyaçları yoktur (H. Palmer, 1991).

Çalışma hayatında Altılar, güçlü analitik güçlere sahiptir. Karşıt pozisyonu sorgulamaya ve incelemeye kayabilirler. Şüpheleri devreye girer ve kendini belli eder. Otoritenin gücüne aşırı değer verirler. Otoriter bir imaj yansıtanlara gerçekte sahip olduklarından çok daha fazla güç kazandırır. Karşılaştırıldıklarında kendilerini zayıflamış hissederler. Otoriteden koruma arayarak (sadık) veya otoriteyi yıkmaya çalışarak (asi) kendi zayıflıklarına tepki gösterirler aslında. İç kaygının telafisi olarak süper kahraman statüsüne ulaşmaya çalışırlar. Kendilerini başkalarına kanıtlamak zorundadırlar. Harekete geçebilme, zorluklara karşı tam anlamıyla

ortaya çıkabilmektedirler Bir işyerinde mazlumlara savunur ve "Evet ama..." Şeytanın Avukatı " tabiriyle sadık muhalefet rolüne girer. Başarı gerçekleşmeye başladığında etkili bir şekilde ilerlemeyi sürdürmekte ve hiçbir muhalefet olmadığında odaklanmakta zorlanırlar. Olumlu seçenekler gerçek dışı görünmeye başlayana kadar şüphe hâkim olur. Zaman kaybettiklerinde, bir bilgisayar çöktüğünde dosya kaybı gibi durumları tehlike çanları gibi algılayabilirler.

Ekip Oluşturma konusunda Altılar ağırlıklı olarak işyerindeki kişilerarası ilişkilere odaklanır. Altıların güvenlik duygusu kabullenilmeye o kadar bağlıdır ki, birlikte çalıştıkları kişiler de işin kendisi kadar önemlidir. Altılar için beğenilmek, uyum sağlamak, tanınmak, anlaşma noktaları bulmak; aynı tarafta olduklarını, oyunu birlikte oynadıklarını gösterir anlamına gelir.

Altılının çevresi tarafından tanınmayı nasıl iyi bir şekilde ele alacağını öğrenmesi gerekiyor. Altılı bir yıldızsa, o bölgede alkışlanması ve diğer durumlarda eşit muameleyi görmesi en iyi sonucu verir. Zor durumdaki bir Altılı, bir yetkili tarafından özel olarak cesaretlendirilmeli ve "çevrenin baskısı veya alayına" maruz bırakılmamalıdır. Tercih edilen pozisyonlar, yönetime karşı takım, diğer takımlara karşı bir birim olarak rekabet eden takım veya karşılıklı anlaşma yoluyla geçinen, rakip olmayanlardan oluşan bir takımdır. Altılar için en rahatsız edici durum, birbirlerini düzenli olarak görmek zorunda olan yarışmacılardan oluşan bir takımdır. Tutarlı bir ortamın ve makul derecede güvenli bir geleceğin güvenliği göz önüne alındığında, Altılılar doğal takım oyuncularıdır. Takip konusunda zayıflar; ancak son derece yaratıcıdır, fikirleri iyi bir şekilde başlatırlar ve harika sorun gidericilerdir. Gizli ittifaklar ve dikkat çekmek için rekabet etmek, kaçınılmaz sapmalarıdır. "Neden kopyalanacak iyi fikirleri ortaya koyuyorsunuz?" "Neden sömürülmene izin veriyorsun?" "Kime güvenebilirim?" Diğer insanlarla güvenliğe odaklanan Altılılar ya yaratıcı, sadık oyuncular olacak ya da kendilerini dezavantajlı hissediyorlarsa yıkıcı bir etkiye sahip olacaklardır (H. Palmer, 1991).

2.2.6.7. Kişilik Tipi Yedi: Hevesli

Meraklı, Meşgul, Eğlenceyi Seven, Çeşitlilik Arayan Tip: Kendiliğinden Davranan, Çok Yönlü, Gözü Doymaz, Enerji Verici, Dağınık Kişi, Vizyoner (Goldberg, 1999; H. Palmer, 1991; Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Temel Korkusu: Yoksun kalmak ve acı çekmek

Temel Arzusu: İhtiyaçlarının karşılanması, doymak ve tatmin olmak;

Temel Motivasyonları: Acıdan kaçınmak ve acıdan kurtulmak; özgürlüklerini ve mutluluklarını sürdürmek, değerli deneyimleri kaçırmamak, kendilerini heyecanlı ve meşgul tutmaktır.

Sağlıklı seviyede gözlenen Yediler dışa dönük, iyimser, çok yönlü ve kendiliğinden; doğal var oluşlarını rahatlıkla sergileme özelliğine sahiplerdir (Enneagram Type 7, 2024). Yediler dünyayı merakla izlerler; hareketli ve enerji doludurlar. Yaşamı keşfe çıkarlar, çeşitli ilgi alanları bulur ve bunlara değer katarlar. Sağlıklı seviyede gözlendiğinde tip Yediler, tatmin olmak için belirli nesnelere ve deneyimlere ihtiyaç duyulması gerektiği inancını bırakırlar. Böylece deneyimlerini tamamen özümseyebilir ve onlardan beslenebilirler. Yediler olasılıklar dünyasına odaklanırlar ve yapacakları her şeyi düşünerek heyecanlanırlar. Kişisel imajları "Mutluyum, spontane ve dışa dönük biriyim." şeklindedir. İyimser ve cesurdurlar ama aynı zamanda pratik ve başarılıdırlar. Yaşama duydukları tutku, çok yönlülük ve verimli bir üretimle ortaya çıkıyor. Yediler, hayatla tam olarak ilgilenerek ve ihtiyaç duydukları şeye sahip olmalarını sağlayacak şeyler yaparak öz imajlarını güçlendirirler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Ortalama sağlık seviyesinde gözlendiğinde Yediler, daha değerli deneyimleri kaçırdıklarını düşünmeye başlarlar ve huzursuz olurlar. Kaçırdıklarını düşündükleri seçenekleri arayıp yakalamaya çalışırlar; farklı görev ve iş peşinde koşturmaya başlarlar. Yediler sanki acıyla karşılaşmış hüsran uğrayacaklarmış gibi endişe duyup korkarlar. Sanki daha iyi seçenekleri kaçırma korkusu içinde olup; tek bir şeye yoğunlaşamazlar. İşin başlangıcında heyecanlı, aktif ve enerjikken; devamını getirmekte zorlanırlar (Riso ve Hudson, 2009, 1999). Yeni maceralar peşinde koşarlar; sürekli bir arayış halindedirler. O aradıkları şeyin de onların ihtiyaçlarını tam karşılamayacağından şüphe duymaya başlarlar. Sabırsızlıkları artar ve tatmin olacakları şey aramaya devam ederler. Averaaj Yediler gitgide önceliklerini belirleyemez hale gelirler. Sürekli kendilerini bir maceradan diğer bir maceraya attıklarının farkına varmadan savrulup dururlar. Sıkılmaktan korkarlar ve hareket halinde olup sürekli kendilerini meşgul hissetmek isterler. Farklı planlar programlar yaparlar. Sonra bir kısmını iptal ederler. Her işte yüzeysel ilgilenme düzeyinde bırakır ve bir başka işe heyecan duyarlar. Kendi içlerinde oluşan dengesizlikleri; kapana kısılmışlık hissini daha fazla konuşarak, tüketerek, abartarak ölçsüz bir şekilde savurganlığa kaçarlar. Duyarsız ve sabırsız olurlar. Sürekli talepte bulunurlar. Buna karşın destek vermek istemezler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Sağlıksız düzeyde gözlenen tip Yediler, acı, kaygı, endişe ve mutsuzluk getirecek eylemlerinden korkarlar. Dürtüsel hareket ederler. İç kılavuzlarıyla temasları kopmuştur.

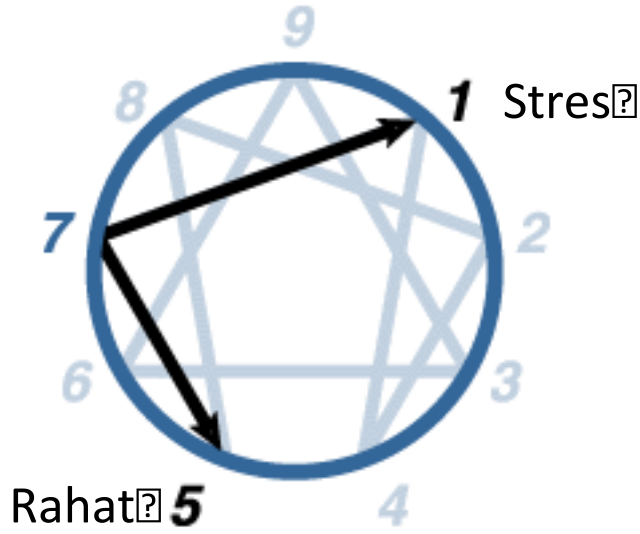
Heyecan ve zevk veren deneyim, mal ve haz arayışı, iç dünyadan dış dünyaya kaçmalarına sebep olur (Enneagram Type 7, 2024).

Kaygılarını giderebilecek her şeye el atarlar. Kontrolden çıkarlar; her halleri daha dengesiz hale gelir ve derin depresyona kadar gidebilir. Aşırıya giden maddi manevi her türlü problem hem fiziksel olarak hem de günlük yaşamlarında kronik ağrılara sebep olabilir. Endişelerini dindirmenin çabası içinde sağlıklı Yediler, kendilerini kontrol etmekte zorlanırlar; alkol, uyuşturucu gibi bağımlılık eğilimleri olabilir. Taşkınlıkları onları katılaştırır ama bir türlü doyuma erişemezler. Giderek enerjileri azalır; sağlıkları bozulur (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Dağılma Yönü: Dağınık Yediler, parçalanma yönünde stresle hareket ederken tip Bir'in olumsuz özelliklerine kayarlar. Birdenbire mükemmeliyetçi ve eleştirel hale gelirler (Enneagram Type 7, 2024).

Normalde Yediler katılıklarını ve eleştirelliklerini şakacı olma konusundaki ısrarlarıyla gizlerler. Ancak stres altında Bire geçtiklerinde, bu rahat halk otokratik hale gelir ve işleri yapmanın tek doğru yolu üzerinde doğrudan ısrar eder. Ayrıca kendilerini eleştirel, kırgın, talep kâr ideologların veya kural tacirlerinin kurbanı olarak da hissedebilirler. Vizyonerler, satış raporlarını doldurmak veya rutin ayrıntıları denetlemek gibi rutin görevleri yerine getirmekte isteksizdirler. Ortaya çıkan korku, kendi eleştirel, kırgın, yargılayıcı ve katı yönlerini ortaya çıkarır (Goldberg, 1999).

Gerçek sorumlulukların ve sorunların artması ile gelen gerilim, Yedilerin Tarz Bire kaymasına sebep olur. İşlerini düzene sokmaya çalışırken katı ve zorlatılı (kompulsif) olurlar. Kendilerine ve yaptıklarına karşı eleştirel ve sabırsız, başkalarına karşı sert ve soğuk davranırlar. Bu tutumun kaynağı, gerçek bir iç kılavuz değil, cezalandırıcı bir üst-benliktir (süper-ego). Bu yüzden Yediler hemen plan ve disiplinden vazgeçer, endişeden kaçmalarını sağlayan ani davranışlara başvururlar; bunun sonucunda bastırmaları gereken suçluluk hissi artar (Riso ve Hudson, 2009).



Şekil 2-14 Tip 7. Hevesli

Gelişme Yönü: Şekil 2-14'te gösterildiği gibi tip Yediler, Beş kişilik tipinin olumlu özelliklerini göstererek gelişim yönünde bütünleşirler. Bununla birlikte gelişim yönünde hareket ederken; obur, dağınık Yediler, tıpkı sağlıklı Beşler gibi hayata daha fazla odaklanır ve büyülenirler. (Enneagram Type 7, 2024). Tarz Beşe gittikleri zaman deneyimlerini gelen haliyle kabule geçerler. Deneyimlerin tümünü olduğu gibi kabul ederler. Zihinleri sakinleşir, daha açık hale gelir. Dolayısıyla aradıkları iç kılavuz ve doyum kendiliğinden belirir (Riso ve Hudson, 2009).

Yediler, tip Beşte iken neyin değer verilmeye değer olduğunu öğrenirler. Bir Beşli gibi gözlemleyerek sabrı ve disiplini öğrenirler. Bu "büyük resim" insanlara, ayrıntılara saygı göstererek kendilerini ve başkalarını onurlandırmayı öğretir. Beşteki Yediler, deneyimlerine anlam katar. Beş, Yedilere oyun alanının dışında analiz edip gözlem yapabilecekleri bir görüş alanı oluşturmasını sağlar (Goldberg, 1999).

Çalışma hayatında Yedililerin çoğu, yoğun bir şekilde hızlı çalışmaktan hoşlanır. Çıkış yolu olmadan angaryaya sıkışıp kalmaya direnirler. Projeleri, çok fazla taahhüt gibi görünen devam eden bir işe tercih ederler. Tip Yediye sahip patronların yanında Yedi çalışanın da hiyerarşiye alerjisi vardır (Goldberg, 1999).

Liderlikte Yediler olumlu, gelecek vizyon konusunda güçlülerdir. Farklı sistemlerdeki koordinasyon noktalarını görürler ve verileri son derece özgün yöntemlerle bir araya getirirler.

Güçleri, farklı türdeki bilgileri tutarlı bir modelle ilişkilendirebilmelerinde yatmaktadır. Başarılı Yediler genellikle yaratıcılığa, buluşa ve ileriye düşünmeye dayalı mesleklerde bulunurlar.

Baskı altında hızlı düşünüp harekete geçerler. Uygulayıcıdan çok planlayıcılardır. Hızlı değişen sanatçılar ve fikir insanlarına örnek gösterilirler. Genellikle aynı anda devam eden birden fazla projeye sahiplerdir veya tek bir çabanın çeşitli yönlerinde aktiflerdir. Yediler aynı anda birden fazla kitap okumayı seven insanlardır. Evin her odasında bir kitapları bulunur. Karar verme süreci kaotik olabilir. Lider Yedilerin en etkili oldukları aşama planlama aşamasıdır. Plan oluşturulduktan hemen sonra görevlendirme yapılması iyi olacaktır. Kolayca sıkılırlar, fikirlerini değiştirebilirler veya teğet yola sapabilirler. Aniden öncelikler değişir ve personelin parçaları toplaması gerekir. Seven için çalışıyorsanız, iş ihtiyaçlarıyla ilgili görünmeyen değişiklikleri planlamaya hazırlıklı olun. Belirsiz veya çelişen yönlendirmeler ve denetim eksikliği olabilir. Bir kriz çıkar ve lider Yedi tatile çıkabilir. Yediler, kendilerine bilgi verilmediği sürece işlerin yolunda gittiğini varsayabilir. Kötü haberi vereni de suçlu duruma düşürebilirler. Gerçekten bir başkasının fikirlerini hayata geçirmesini isterler ve zorlukla sıkışıp kaldıklarında hata bulmaya oldukça açıklardır (H. Palmer, 1991).

Ekip Oluşturma alanında tip Yediler, bilgi akışını, yaratıcı fikirleri ve bu alandaki yeni gelişmelerin farkındalığının oluşmasını sağlayacaklardır. Yeni teknoloji ve ilgili ilgi alanlarındaki olası uygulamalar hakkında bilgi sahibi olurlar. Benzer işleri yapan diğer gruplarla irtibat halinde olmayı severler. Yediler iyi temsilcilerdir. Ürünü olumlu bir şekilde değerlendirebilirler ve başkalarının iyi niyetini kazanmakla içtenlikle ilgilenirler.

Fikirden eyleme hızla geçerler ve yararlı bir şekilde risk alabilirler. Yeni seçeneklerden, yeni yönlerden ve yeni yaklaşımlardan hoşlanırlar. Olasılıkları daha gerçekçi düşünürlerin göremediği şekillerde görebilirler ve genellikle deneylere yönelirler. Bir projenin diğer sektörleriyle istişarede bulunulması açısından faydalılardır ve çoğu zaman görünürdeki engellerin etrafında ustaca bir yol bulurlar. Ekip içinde zorluklar tipik olarak Yedinin savunulamaz bir yaklaşım ve rutin konusunda ısrarcı olmasıyla ortaya çıkar. Bir projenin tamamlanma aşamaları birçok yeni ve parlak olasılığın başlangıcına işaret edebilir.

2.2.6.8. Kişilik Tarzı Sekiz: Meydan Okuyan

Güçlü, Baskın Tip: Kendine Güvenen, Kararlı, Azimli ve Çatışmalı, Lider, Koruyucu, Girişimci, Sağlam, Özgüven Sahibi, Kararlı, Söz Dinlemez, Yüzleşmeyi Seven Kişi (Goldberg, 2000; Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Sekizler kendine güvenen, güçlü ve iddialı kişilerdir. Koruyucu, becerikli, açık sözlü ve kararlı ama aynı zamanda benmerkezci ve otoriter de olabilirler. Sekizler çevrelerini, özellikle de insanları kontrol etmeleri gerektiğini hissederler, bazen çatışmacı ve korkutucu olurlar. Sekizlerin tipik olarak öfkeleri ve kendilerinin savunmasız olmasına izin verme konusunda sorunları vardır. En iyi halleri: kendi kendilerine hâkim olmak, güçlerini başkalarının hayatlarını iyileştirmek için kullanırlar, kahraman, cömert ve ilham verici olurlar (Enneagram Type 8, 2024).

Temel Korkusu: Başkaları tarafından zarar görmek veya kontrol edilmek

Temel Arzusu: Kendini korumak (kendi hayatının kontrolünü elinde tutmak)

Temel Motivasyonlar: Kendine güvenmek, gücünü kanıtlamak ve zayıflığa direnmek, kendi dünyasında önemli olmak, çevreye hâkim olmak ve durumunu kontrol altında tutmak istemek (Enneagram Type 8, 2024).

Sağlıklı seviyede tip Sekizler gözlemlendiğinde; bağımsızlığa önem veren, güçlü bir irade sahibi, azimli, girişken ve öz güveni yüksek, tuttuğunu koparan tip Sekizler, yapabilirim tutumu içinde isteklerini elde etmesini bilen; meydan okuyan tiplerdir. Sekizler enerjilerini ve irade güçlerini bağımsız olmak ve hayatlarının kontrolünü ellerinde tutmak için kullanırlar. Güçlerini doğru yerlerde kontrollü kullanarak; insanları ve değerli amaçlarını koruyarak ve destekleyerek saygınlık kazanırlar. Adaleti koruyarak ve kurallara göre hareket ederler. Hedefleri uğrunda korkusuzca mücadele eden; kahramanlık gösteren yüce ruhlu ve sabırlı kişilerdir. Liderlik özelliği görünür olan Sekizlerin iletişimi basit, doğrudan ve açıktır. Sekizler zorluklara göğüs gererek öz imajlarını güçlendirirler. Stratejik ve kararlıdır. Sağlıklı seviyede gözlenen Sekizler, çevrelerini her zaman kontrol altında tutmaları gerektiği inancını bırakırlar, bu da onların gardlarını düşürmelerine ve kalplerini iyileştirmelerine olanak tanır.

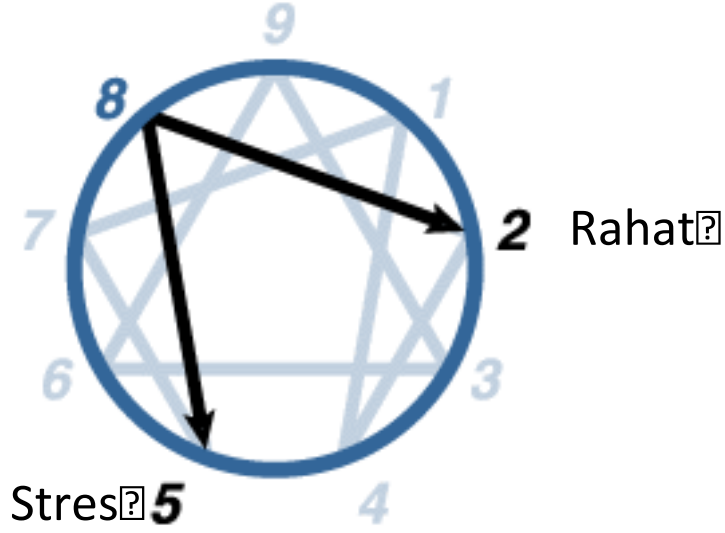
Ortalama sağlık seviyesinde Sekizler gözlemlendiğinde, projelerinde başarılı olmak veya sağlayıcı rollerini yerine getirmek için yeterli kaynaklara sahip olmadıklarından korkmaya başlarlar. Böylece istedikleri kaynakları elde etme konusunda daha akıllı ve amaca uygun hale gelirler. İş sever ve rekabetçidirler, duyguları konusunda daha ihtiyatlıdır (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Hem mali yönden hem de kaynaklar açısından kendi kendine yetebilmek için çabalarlar. Bu seviyede pragmatik (yararcı), kurnaz birisi olarak hem kendi hem sevdikleri için çıkarıcı davranışlarda bulunurlar. Macera seven tip Sekizler, kendilerini kanıtlamak için risk alabilirler. Kendilerinin önemli ve değerli biri olduğunu anlatmaya çalışırlar. Bu yolda övünmeye başlar ve büyük vaatlerde bulunurlar. Kendilerine olan güvenlerinin azaldığını hissettiklerinde çevreye karşı daha baskıcı, hâkim ve saldırgan olurlar. Onların söyledikleri kanun niteliğindedir. Her durumda gücün onlarda olduğunu hissettirmek ve kendi isteklerinin olması için iradelerini ve enerjileri bunun için kullanırlar. İsteklerine karşı koyanlara karşı meydan okurlar, kavgacı, öfkeli olurlar. Kendilerini reddedilmiş hisseden Sekizler, kendilerini güçsüz hissedince tehdide başvurabilirler. Bu tür zorba davranışlara maruz kalanlar mecburen Sekizlerle iş birliğine girebilirler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Sağlıksız seviyede olan tip Sekizler gözlemlendiğinde, tümüyle katı kalpli, acımasız, zalim ve öfkeli olurlar. Hiçbir kanun, hak, hukuk, sınır onları durduramaz hale gelir. Bu durumda dolandırıcı, suçlu, kaçak olabilirler. Güçlü olan haklıdır felsefesiyle yola devam ederler. Kendilerinin her şeye gücü yeten, yenilmez, incinmez kişi olduklarını düşünürler. Anti-sosyal eğilimleri ortaya çıkabilir. Sekizler Sınır tanımaz hale gelirler; zarar görmezlik yanılsamaları kendilerini ve başkalarını tehlikeye atmalarına yol açar. Kendilerini yenebilecek güçlü düşmanlar yarattıklarının farkına varmak, sağlıksız Sekizler için ağırdır. Kimsenin onlara galip gelmesine veya onları kontrol etmesine izin vermek yerine her şeyi yok etmeye yeğlerler. Saldırılarına devam edebilirler, yollarına çıkan her şeyi acımasızca mahvedebilirler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Dağılma Yönü: Kendilerine güvenen Sekizler, parçalanma yönünde stresle hareket ederken, Beşin olumsuz özelliklerine kayarlar ve birdenbire ketum ve korku dolu hale gelirler (Enneagram Type 8, 2024). Tip Sekizler hem işin normal akışında hem de üzgün olduklarında öfkeyi kolaylıkla ifade ederler. Sekizler gerçekten stres yaşadığında ünlü Sekiz enerji santrali erimeye başlar. Stres Noktası Beş' teki Sekizler, güç kaynaklarının kurduğunu bile hissedebilirler. Bu bir Sekiz için gerçekten stresli, hatta korkutucudur. Stres altında bir Sekizli kendini kaybediyormuş veya dağılıyormuş gibi hissedebilir. Ancak stres Noktası Beşte olan Sekizler için o kadar da kötü değildir. Tip Beşte Sekizler geri çekilir. Yeniden toplanır ve aktif olmak yerine düşünceli davranırlar. Olaylara tarafsız bakar, bilgi toplar, bakış açısı kazanırlar; enerjilerini yenilerler. Sekiz-Beş çizgisi, bir madalyonun iki yüzü olan bir ucunda bilgi, diğer

ucunda güç ile ilgilidir. Beşler bilginin güç olduğunu bilirler. Sekizler gücün bilgi olduğunu bilirler: dünyada güçle hareket etmek onun gerçek bilgisine giden tek yoldur (Goldberg, 1999).



Şekil 2-15 Tip 8. Meydan Okuyan

Gelişim Yönü: Şekil 2-15'te gösterildiği gibi Bununla birlikte, tip Sekizler Bütünleşme gelişim yönünde hareket ederken, tip İki'lerin olumlu özelliklerine kayarak bütünleşirler (Enneagram Type 8, 2024). Şehvetli, kontrol eden Sekizler, sağlıklı İki'ler gibi daha açık kalpli ve şefkatli hale gelirler. Tip Sekizler tarz İki'lerin özelliklerini gösterdiğinde, kudretli güçlerini ve karizmalarını, gözetimleri altındaki bireyleri desteklemek için kullanırlar. Koruyucu ve besleyici hizmetkar liderler haline gelirler. Hedefleri, sorumlu oldukları kişilerin hedefleriyle uyumlu hale gelir. Başkalarının hassasiyetlerini onurlandırdıkları ve onlardan etkilendikleri için bunu gerçekleştirebilirler. Kimse kimsenin üzerinden geçmeye çalışmaz çünkü duygularımız herkesin görebileceği şekilde masanın üzerindedir. Herkes birbirini kollar ve kimsenin bir başkasına zarar vermeye çalışmadığını bilir ve ona güvenir (Goldberg, 1999).

Liderlik özelliği gösteren Sekizler doğal zorbalardır. Bazı Sekizler öfke nöbeti ve misilleme korkusuyla idare ederler. Diğerleri yardımsever diktatörlerdir. Her iki durumda da Sekizler, prosedürlere güvenmek yerine kararnamelerle yönetmeyi severler. Çoğu Sekiz, otoritelerine karşı ezici meydan okumalardan hoşlanır. Uyum sağlamayan otorite hatlarına pek saygıları yoktur (H. Palmer, 1991).

Çalışma hayatında başarı için imparatorluk kurmanın ve girişimciliğin gerekli olduğu ve güçlü bir irade ile kalın bir cildin avantaj sayıldığı durumlarda, Sekizler kolayca kendilerine gelirler. Satışta, pazarlamada, lojistikte, kurumları, fabrikaları veya franchiseları işletmede, kendi derebeyliklerinin yöneticileri olarak çok başarılı ve mutlu olurlar. İhtiyaç duydukları güce sahip olduklarını hissettiklerinde cömert ve müthiş olabilirler, ancak kendilerini baskı altında, iktidarsız veya başkasının parmağı altında hissettiklerinde saldırgan ve nahoş olabilirler (H. Palmer, 1991).

Ekip Oluşturma alanında tip Sekizlerden Patronlar harika oyuncular olabilir. Onlar kendilerini adanmış rakiplerdir ve ilgilendiklerinde düşene kadar çalışırlar. Zorluklardan kaçınmak yerine onlarla mücadele ederler ve çoğu zaman kendilerini kişisel varlıklarının zorlamasıyla kilit pozisyonlara getirirler. Sekizler, daha büyük konularda kontrolden çıktıklarını hissettiklerinde ayrıntıları kontrol ederler. Paradoksal olarak, eğer sosyal bir olayın dışında bırakılırlarsa, çok büyük bir şekilde incinebilirler. Gelmeyebilirler ama davet edilmeleri şarttır. Ekip üyeleri arasındaki sosyal ilişkiler Sekizler için çok önemlidir. Sekizler için arkadaşlık eşittir güvenlik demektir. Onlara kontrol etmeleri için belirlenmiş bir alan verin. Bunlar işbirlikçi olmaktan ziyade tek başına performans sergileyen kişilerdir ve farkına varmadan işi devralırlar. Birisi dur diyene kadar devam ederler. Sekizler, kendi etki alanlarına yönelik bir tehdit olmadığında işbirlikçidirler. Ancak alan, ekipman veya bilginin paylaşılması gerekiyorsa son derece bölgesellerdir. Bir ekibin istişarelerine ve sürekli bilgi akışına uyum sağlamak zorunda kalırlar. Sekizler, önceden belirlenmiş bir eylem planını izleyerek hedefe doğru ilerlerler. Hareket halindeyken kolayca yer değiştirmezler. Bu, plan oluşturulduktan sonra yeni gelişmelere çok az önem verilen, ileriye yönelik bir yaklaşımdır. İş birliği sağlamanın püf noktası; hedeflerin, teşviklerin ve övgüyü kimin alacağını açık bir şekilde ifade edilmesidir. Sekizler adil bir arenada mükemmel destek oyuncularındır (H. Palmer, 1991).

2.2.6.9. Kişilik Tipi Dokuz: Barışçı

Rahat, Kendini Geriye Çeken Tip: Kabul Edici, Destekleyici, Hoş, Halinden Memnun Kişi, Alıcı, Güven Verici, Uzlaşıcı ve Kayıtsız

Dokuzlar istikrarlı, genellikle yaratıcı, iyimser ve destekleyicidirler, ancak aynı zamanda barışı korumak için başkalarıyla birlikte hareket etmeye de çok istekli olabilirler. Her şeyin yolunda gitmesini ve çatışmasız olmasını isterler. Ancak aynı zamanda kayıtsız olma, sorunları basitleştirme ve üzücü her şeyi en aza indirme eğiliminde olabilirler. Genellikle atalet ve inatçılık sorunları yaşarlar. Ellerinden gelenin en iyisini yaparlar: boyun eğmezler ve her şeyi

kucaklarlar, insanları bir araya getirebilirler ve çatışmaları dönüştürebilirler (Enneagram Type 9, 2024).

Temel Korkusu: Bir şeyleri yitirmek ve ayrılık yaşamak, kişiliğin parçalanması.

Temel Arzu: İç huzur ve bütünlük.

Temel Motivasyonlar: Her şeyi olduğu gibi korumak, kendilerini üzecek veya rahatsız edecek her şeye direnmek isterler. Çevrelerinde uyum yaratmak, çatışma ve gerginliklerden kaçınmak temel motivasyonlarıdır.

Sağlıklı seviyede Dokuzlar gözlemlendiğinde; etkin bir dinleyici, duygusal olarak dengeli, dingin, rahat, açık, duygusal olarak dengeli ve sakin insanlardır. Yumuşak başlı ve hem kendi içinde uysal hem de çevresine karşı ve gruplar içinde uyumlu kişilik tipleridir. Olumlu tutumları olan; samimi ve destekleyici tavırlara sahiplerdir. İnsanlar tip Dokuzların yanında kendilerini çok rahat hissederler; sakinleşir, dinginleşir ve tedavi edici etkilerinin tesiri altına girerler. İyi arabulucu, müzakereci olup; etkili danışmanlık yapabilirler. Kendi içlerinde vakur, doyum içinde, barışık, kendi bütünlüğünü kavramış; canlı ve dinamik kişilerdir. Tip Dokuzlar, dünyaya katılımlarının önemsiz veya istenmeyen olduğu inancını bırakırlar; böylece kendileriyle ve başkalarıyla gerçekten bağlantı kurabilirler. Dokuzlar, dünyalarında barışı ve uyumu yaratıp sürdürerek öz imajlarını güçlendirirler. Genellikle son derece yaratıcıdır ve başkalarına iyileştirici, olumlu bir yaşam vizyonu ile ilham verirler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Ortalama sağlık seviyesinde gözlemlendiğinde tip Dokuzlar çatışma ve tartışmadan çekindikleri için istemedikleri şeylere bile evet demeye başlarlar. Dıştan uzlaştırmacı görünseler de aslında kendi içlerinde dirençleri vardır hayır diyemezler, kabule geçmiş gibi davranırlar. Kaygıdan kaçarken tepkisiz gibi ve edilgen olurlar. Çatışmadan kaçarken arzularını da bastırma eğilimi gösterirler; kayıtsız, erteleyici, gitgide kopuk, ilgisiz, düşüncesiz olurlar. İletişim yetenekleri yeterli düzeyde değildir, inatçı ve kaderci olurlar. Hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanıp öfkelerini artırır. Çaba göstermeden problemlerin çözülmesini beklerler. Rahatlatıcı rutinler ve alışkanlıklar içinde kendilerini kaybederler, oyalanırlar ve sorunları görmezden gelirler ve sorunların önemini küçümserler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

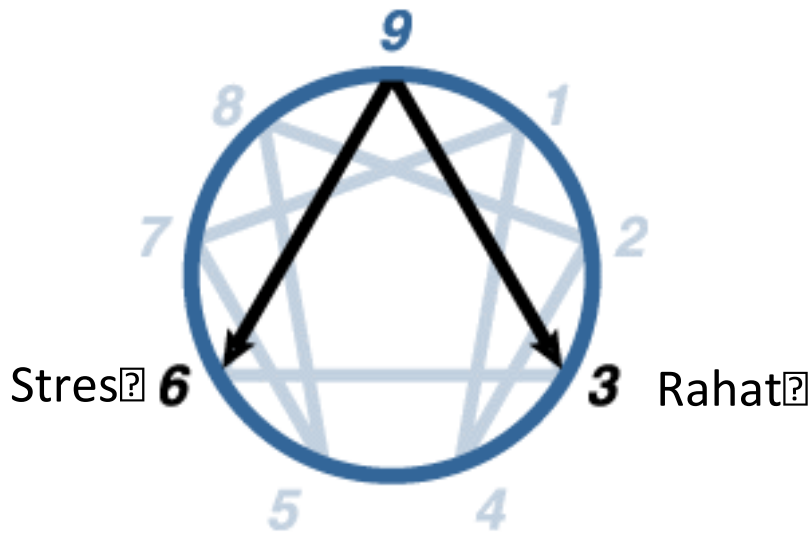
Sağlıksız seviyede gözlemlendiğinde tip Dokuzlar'da öfke, ruhsal çöküntü ile birlikte derin bir depresyon gözlemlenir. Gitgide enerjileri etkisiz hale gelir ve kendilerini çaresiz hissederler.

Birileri tarafından fark edilmeyi ve kurtulmayı bekler haldedirler. İçlerindeki öfke ve ıstırapın fark edilmesinden korkarlar.

Onlara yol gösteren, gerçek sorunları ile yüzleşmesi için yardım etmeye çalışan herkese kızarlar. Ciddi bir şekilde kayıtsız ve sorumsuz, onlara ihtiyacı olan kişilere karşı da reddedici bir tavır sergilerler. Zihnen katı, ölü gibi yaşar; duygusal çökme yaşarlar. Issız, uyuşuk ve çaresiz görünürler, sıklıkla hafıza kaybı yaşıyorlar. Çok sağlıksız Dokuzlar gerçeklikle hiçbir şekilde yüzleşemeyeceklerini hissediyorlar. Kendi içlerine çekilirler ve tamamen tepkisiz hale gelirler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).

Dağılma Yönü: Tip Dokuzlar parçalanma yönünde stresle hareket ederken tip Altıların olumsuz özelliklerini göstererek kayarlar. Kayıtsız Dokuzlar, Altı'da aniden kaygılı ve endişeli hale gelirler (Enneagram Type 9, 2024).

Stresle yüzleştiklerinde aşırı gerilime girerler ve averaj Altılar gibi davranmaya başlarlar. Çok kaygılı ve tepkisel olurlar. Bastırılmış, duygu ve engellenme hislerini açığa çıkararak insanları şiddetle azarlarlar. Sağlıksız Dokuzlar içlerinde duydukları acı ve endişeyi fark etmemekte ısrar ederler. Kendilerini soyutlayarak ve reddederek güçlü bir savunmaya girerler. Bu tutum, onların yaşamdan kopmalarına neden olur. Sağlıksız Altı seviyesine gittikleri zaman müthiş bir endişe ve şüpheyi (paranoya) kapılırlar. Başkalarının ilgi gösterip onları kurtarmaya gelmelerini beklerler (Riso ve Hudson, 2009, 1999).



Şekil 2-16 Tip 9. Barışçı

Gelişme Yönü: Şekil 2-16'da gösterildiği gibi Tembel, kendini ihmal eden Tip Dokuzlar gelişim yönünde hareket ederken, sağlıklı Üçler'in özelliklerini göstererek bütünleşirler. Kendini daha çok geliştiren ve enerjik bir hale gelirler (Enneagram Type 9, 2024).

Kendilerini geliştirmeyi ve potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedeflerler. Kendilerine değer verirler. Zaman ve enerjilerini, yeteneklerini faydalı alanlarda ve kişiler üzerinde harcarlar. Gittikçe daha kendilerinden emin olurlar. Daha bilinçli bir insan olarak gerçek dünyada yaşamaya başlarlar. Onları gerçekten seven insanlarla bağlantılarını koparmadan kendilerini tam anlamıyla ifade edebilmenin zevkini yasarlar (Riso ve Hudson, 2009).

Çalışma hayatında liderlik yapan tip Dokuzlar, en iyi halinde yönetici, güler yüzlü, ilham veren ve fikir birliğiyle hareket eden, yönlendirici ve aktivist olmayan koçlardır. İşletme için küresel, birleştirici bir vizyon ortaya koyarlar, insanlarla sıcak ilişkiler kurarlar ve sonra yoldan çekilirler. En iyi Dokuz yönetici, çalışanlarıyla devam eden bir görüşme yürüterek, çalışanların nasıl ilerleyecekleri konusunda kendi fikirlerini ortaya çıkararak işleri yönetir. En kötü dokuz yöneticisi, çalışanlarının ilerlemesini engellemeye çalışır ve harekete geçmeye korkmalarına sebep olur. Tip Dokuz'a sahip bir patronun sorunlu çalışanlarla yüzleşmekten kaçabilir. Tipik olarak bir Dokuz tarzına sahip yönetici belirli bir konuyu ele almak yerine tüm personele bir not bırakır. Genel olarak tip Dokuz yöneticisi problem odaklı olmaktan ziyade süreç odaklıdır. Dokuzlar genellikle suçu değerlendirmekle ilgilenmezler. Çünkü suçlamanın insanları dışlamak olduğunu düşünürler. Çalışanların, hatta sorunlu çalışanların bile katkıda bulunmaya ve katılmaya devam etmelerine olanak tanıyan sistemli çözümler bulmakla daha fazla ilgilenirler (Goldberg, 1999).

Tarz Dokuzlar, çalışan iş birliğine ve iyi niyete değer verirler. Bir ekiple çalışmayı daha çok tercih ederler. Düşük stresli, düşük çatışmalı çalışma ortamını tercih ederler. Net iş tanımları; yetki sınırları ve bilinen rotaları ve rutinlerle kendilerini daha güvende hissederler. Çünkü ne yapacaklarını bu şekilde daha iyi bilirler (H. Palmer, 1991).

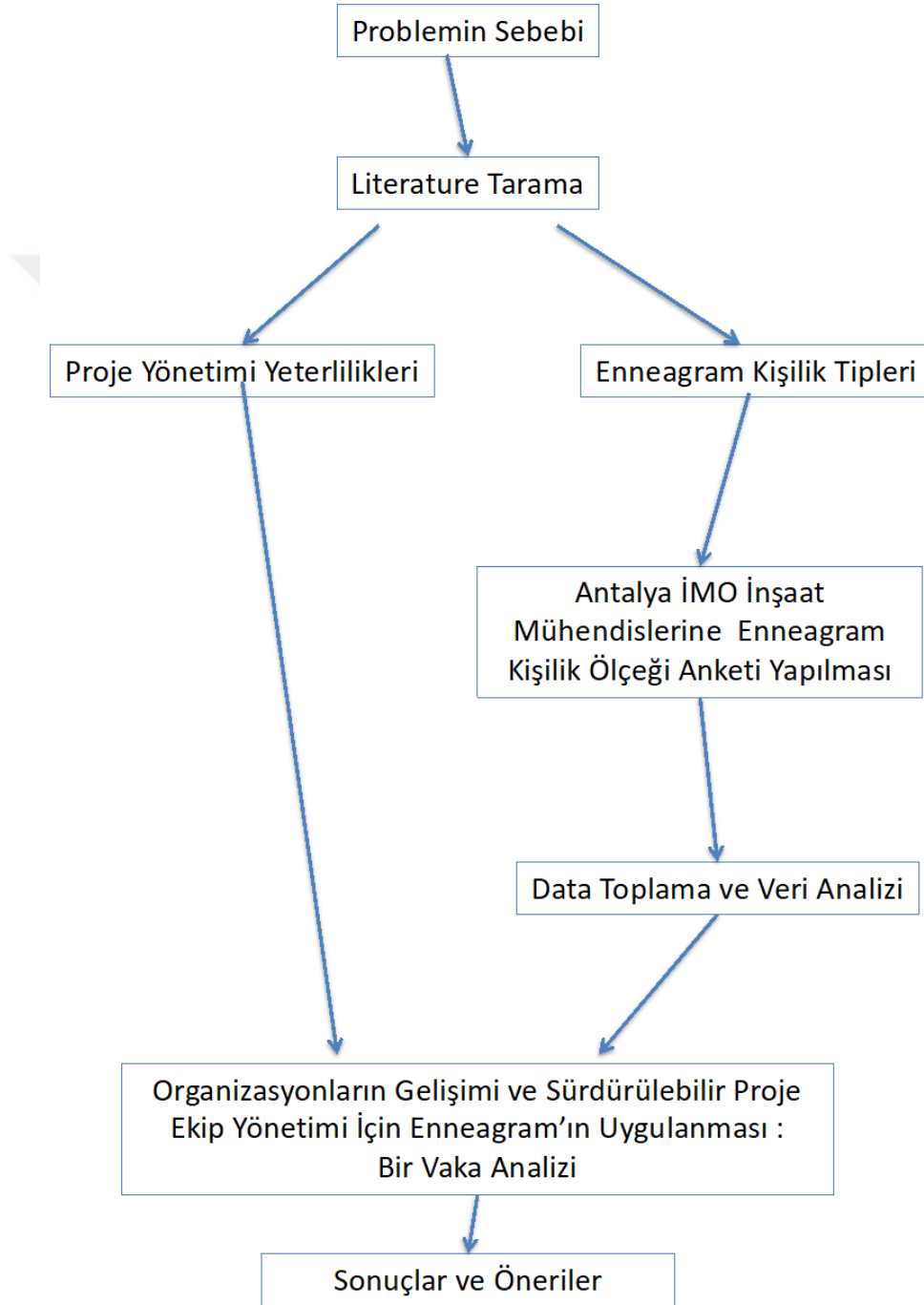
Ekip Oluşturma alanında Dokuzlar, çatışma minimum düzeyde olduğu sürece doğal takım oyuncularıdır. Grup zaferinden büyük gurur duyarlar ve başka bir oyuncunun zaferini kendilerininmiş gibi hissedebilirler. Takımın tüm oyunculara bağlı olduğunun farkına varması önemlidir. Tip Dokuzlar, yıldızın takım çalışmasının oyunu gerçekten kazandığını hızlı bir

şekilde anladığı sürece bir yıldızı destekleyecektir. Başkalarının hırsları ve özlemleriyle birleşen Dokuzlar, çok yüksek hedeflere ateş edebilir ve bir grupta kendilerini aşabilirler. Genellikle bireysel katkıda bulunmaktan ziyade bir ekipte daha yaratıcı ve etkili bir şekilde üretim yaparlar. Arabulucular aynı zamanda bir projenin yapıştırıcısı olarak da hizmet edebilirler. Baskı altında rutine sadık kalabildikleri için zor zamanlarda istikrarlıdırlar (A. A. Palmer, 2021).

Çatışmaların veya farklı görüşlerin ortasında kafaları karışır. Doğal arabuluculuk kapasiteleri genellikle ortaya çıkar ve diğer oyuncuların fikirleri için ses tahtası haline gelirler (H. Palmer, 1991).



3. YÖNTEM



Şekil 3-1 Akış Şeması

Şekil 3-1’de tez çalışmasının akış şeması gösterilmektedir. Tez çalışmasında, ‘Organizasyonların Gelişiminde ve Sürdürülebilir Proje Ekip Yönetiminde Enneagramın Uygulanması’ başlıklı tez çalışması kapsamında, benim de üyesi olduğum Antalya İnşaat Mühendisleri Odası, Yönetim Kurulu’nun izniyle 1- 21 yıl ve daha fazla tecrübeli kadın ve erkekten oluşan inşaat mühendislerine iki bölümden oluşan anket sorularını yönelttik. Bu çalışma ile, İnşaat Mühendisi olarak görev yapan çalışanların Enneagram kişilik tiplerini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu araştırmada Proje Ekip Yönetimi kapsamında çalışan İnşaat Mühendislerinin yapılan anket sonrası toplanan Enneagram Kişilik tipleri veri analizleri incelenmiştir.

Enneagram kişilik tipleri için Subaş ve Çetin (2017) tarafından geliştirilmiş; 27 maddeyi içeren güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış Enneagram Kişilik Tipleri Ölçek maddeleri kullanılmıştır. Bu ölçek likert tipi ölçek olup; 27 sorudan oluşup 4’lü likert tipi yapıya sahiptir. İnsanların bir ölçek maddesine katılıp katılmadığına ilişkin görüşünü, sunulan katılma derecesini derecelendirerek cevaplayan ölçeklerdir.

Ölçeklerin likert tipi cevaplarının derecelendirmesi şu şekildedir:

0: Beni "hiç" anlatmıyor

1: "Bir kısmı" beni anlatıyor

2: "Geneli" beni anlatıyor

3: "Tamamı" beni anlatıyor (Neuman, 2020; Subaş, 2017).

Antalya İnşaat Mühendisleri Odası’ndan gerekli izinler alındıktan sonra anket soruları gönüllülük esasına bağlı olarak Antalya İnşaat Mühendisleri Odası (İMO) tarafından inşaat mühendislerine link aracılığıyla iletilmiştir. Katılanlara çalışmanın amacı ve güvenilirliğine dair gereken bilgilendirmeler yapılmıştır.

Birinci bölümde inşaat mühendislerinin cinsiyeti, çalıştığı kurum türü, kurumdaki görevi, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi gibi demografik bilgileri görmek amacıyla 5 sorudan oluşan sorular araştırmada kullanılmıştır.

İkinci bölümde Enneagram Kişilik Ölçeği içinde 9 kişilik tipine ait belirgin özellikleri kapsayan 27 madde karışık halde ölçek formunda bulunmaktaydı. Her kişilik tipini yansıtan 3 ölçek maddesi bir kişilik tipine karşılık geliyordu. Ölçek içinde kişilik tipleri ve onlara karşılık gelen ölçek maddeleri Tip 1-Mükemmeliyetçi (1, 19, 10), Tip 2- Yardımcı (11,20, 2), Tip 3- Başaran (3, 12, 21), Tip 4- Özgün (22, 13, 4), Tip 5- Gözlemci (14, 5, 23), Tip 6- Sorgulayan (24, 6, 15), Tip 7- Maceracı (25, 16, 7), Tip 8- Reis (8, 17, 26), Tip 9- Uzlaşmacı (9, 27, 18) şeklinde belirtilmişti.



4. BULGULAR

Ölçeklerin güvenirliğini belirlemek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Ölçeklerin güvenirliğinde “içsel tutarlılık” için en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değerler alır (Coşkun vd., 2019; Punch, 2003; Subaş, 2017).

Cronbach Alpha katsayısı; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir diye gösterilmektedir (Coşkun vd., 2019; Özdamar vd., 1999; Sipahi, 2008; Subaş, 2017). Antalya İnşaat Mühendisleri Odası Üyeleri olan 104 mühendis üzerinde uygulanan 27 anket ölçek maddesi sonucunda analizin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha katsayısı 0.894 olarak ölçülmüş olup; bu oran analizin güvenilirliğinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4-1 İnşaat Mühendislerinin Demografik Yapı Bulguları

		Frekans	Yüzde (%) Oranı
Cinsiyetiniz	Kadın	53	% 51
	Erkek.	51	% 49
Çalıştığınız Kurum Türü	Özel Sektör.	14	%13.5
	Kamu Kurumu	58	%55.7
	Serbest Çalışan	32	%30.8
Öğrenim Durumunuz	Lisans	88	%84.6
	Yüksek Lisans	15	%14.4
	Doktora	1	%0.9
Kurumdaki Statünüz	İnşaat Mühendisi	86	%82.7
	Yönetici.	16	%15.4
	CEO	2	%1.9
Mesleğinizde Toplam Çalışma Süreniz	1-5 yıl	63	%60.9
	6-10 yıl	13	%11.9
	11-15 yıl	8	%7.3
	16-20 yıl	2	%1.8
	21 yıl ve daha fazla	18	%17.3

Araştırmaya katılan Antalya İnşaat Mühendisleri Odası üyelerinin demografik bilgileri Tablo 4-1’de verilmiştir.

109 üyenin doldurduğu ölçek formlarından 5 kişi tüm sorulara aynı puanı vererek tüm kişilik tiplerinden eşit puan aldığı için istatistiksel analize dahil edilmemiştir. Dolayısıyla 104 kişinin verdiği cevap üzerinden anket sonuçları değerlendirmeye alınmıştır. Antalya İnşaat Mühendisleri Odası çalışmaya katılan 104 inşaat mühendisinin 53’ü (%51) kadın, 51’i (%49) erkekten oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 104 inşaat mühendisinin 88’i (%84,6) lisans, 15’i (14,4) yüksek lisans ve 1 kişinin (%0,9) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan inşaat mühendislerinin 86’sı (%82,7) inşaat mühendisi, 16’sı (%15,4) yönetici ve 2 kişi de (%1,9) CEO pozisyonunda çalışmaktadır.

Araştırmadaki inşaat mühendislerinin 14’ü (%13,5) özel sektörde, 58 kişisi (%55,7) kamuda ve 32 kişi de (%30,8) serbest çalışmaktadır. İnşaat mühendislerinin 63’ ü (%60,6) 1-5 yıl arasında tecrübeye, 13 kişi (%11,9) 6-10 yıl, 8 kişi (%7,3) 11-15 yıl arasında, 2 kişi (%1,8) 16-20 yıl arasında, 18 kişi (%17,3) de 21 ve daha fazla yıl tecrübeye sahiptir.

Ankette inşaat mühendislerine yöneltilen Enneagram Kişilik Ölçek Maddelerine göre

Tablo 4-2 Ankette inşaat mühendislerine yöneltilen soruların Enneagram kişilik ölçek maddelerine karşılığı

Ölçek Madde No	Enneagram Kişilik Tip No	Enneagram Kişilik Tip Adı
M01, M10, M19	Tip 1	Mükemmeliyetçi
M02, M11, M20	Tip2	Yardımcı
M03, M12, M21	Tip3	Başaran
M04, M13, M22	Tip4	Özgün, Bireyci
M05, M14, M23	Tip5	Gözlemci
M06, M15, M24	Tip6	Sorgulayan
M07, M16, M25	Tip7	Hevesli
M08, M17, M26	Tip8	Reis
M09, M18, M27	Tip9	Arabulucu

Tablo 4-2’de Enneagram literatürüne uygun olarak sırasıyla Mükemmeliyetçi (Tip 1), Yardımcı (Tip 2), Başaran (Tip 3), Özgün (Tip 4), Gözlemci (Tip 5), Sorgulayan (Tip 6), Maceracı (Tip 7), Reis (Tip 8) ve Arabulucu (Tip 9) olarak isimlendirilmiştir. SPSS’te girilen verilere göre her bir 104 kişiden elde edilen bilgilere göre her bir kişilik tipinin aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4-3 Enneagram Kişilik Tiplerine ait Frekans, Min-Max değerler, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Verileri

	N	Min	Max	X_{ort}	SS
Mükemmeliyetçi	104	.00	3.00	1.8558	.63478
Yardımcı	104	.75	3.00	2.0120	.45339
Başaran	104	.33	3.00	1.7051	.57135
Bireyci	104	.00	3.00	1.6987	.60118
Gözlemci	104	.00	3.00	1.6699	.71883
Sorgulayan	104	.00	3.00	1.8910	.60284
Maceracı	104	.33	3.00	1.5641	.63361
Reis	104	.00	3.00	1.6410	.65638
Arabulucu	104	.00	2.67	1.6955	.56909

Tablo 4-3’te görüldüğü gibi, Enneagram Kişilik Tiplerinde:

Mükemmeliyetçi tip 1 aritmetik ortalaması 1.86 ($X_{ort}=1,86$; $SS =0,63$),

Yardımcı tip 2 aritmetik ortalaması 2,01 ($X_{ort} =2,01$; $SS =0,45$),

Başaran tip 3 aritmetik ortalaması 1,70 ($X_{ort} =1,70$; $SS =0,57$),

Özgün tip 4 aritmetik ortalaması 1,70 ($X_{ort} =1,70$; $SS =0,60$),

Gözlemci tip 5 aritmetik ortalaması 1,67 ($X_{ort} =1,67$; $SS =0,71$),

Sorgulayan tip 6 aritmetik ortalaması 1,89 ($X_{ort} t=1,99$; $SS =0,60$),

Hevesli tip 7 aritmetik ortalaması 1,56 ($X_{ort} =2,00$; $SS =0,63$),

Meydan Okuyan tip aritmetik ortalaması 1,64 ($X_{ort}=1,64$; $SS =0,65$) ve

Arabulucu tipi aritmetik ortalaması 1,70 ($X_{ort}=1,70$; $SS =0,56$) olarak tespit edilmiştir.

SPSS Verilerinden elde edilen bilgilere göre: Kişilik Tipi 1 Mükemmeliyetçi oranı %11,82, Kişilik Tipi 2 Yardımcı oranı %12,788, Kişilik Tipi 3 Başaran oranı %10,83, Kişilik Tipi 4 Özgün oranı %10,797, Kişilik Tipi 5 Gözlemci oranı %10,638, Kişilik Tipi 6 Sorgulayan oranı %12, Kişilik Tipi 7 Hevesli oranı %9,94, Kişilik Tipi 8 Reis oranı %10,43, Kişilik Tipi 9 Arabulucu oranı %10,776 olarak hesaplanmaktadır.

Bütün bu demografik yapıyı incelediğimizde profesyonel iş yaşamı içinde bulunan İnşaat Mühendislerinin Enneagram kişilik tipleri arasında Yardımcı kişilik tipi %12,788 oranında en yüksek oranda yer alarak diğerlerine fark atmıştır. Sorgulayan kişilik tipi %12 ile mühendisler arasında 2. Sırada, Mükemmeliyetçi kişilik tipi %11,82 ile 3. Sırada dokuz kişilik tipi arasında ilk üçte yerini almaktadır. Diğer Enneagram kişilik tipleri başaran, özgün, arabulucu, gözlemci, reis, maceracı kişilik tiplerinin ortalamaları birbirine çok yakın olup; anlamlı, öne çıkan bir farklılık oluşturmamaktadır. 4. Sırada %10,83 ile Başaran kişilik tipi 3, 5. Sırada kişilik tipi 4 Özgün %10,797, 6. Sırada Arabulucu olan kişilik tipi 9 %10,776; Gözlemci kişilik tipi 5 %10,61 ile 7. Sırada, Reis kişilik tipi 8 %10,43 ile 8. Sırada ve en son olarak Kişilik tipi 7 Hevesli %9,94 oranındadır.

Profesyonel İnşaat Mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre Enneagram kişilik tipleri ile ilgili olarak yapılan testlerde Mükemmeliyetçi, Yardımcı, Başaran, Özgün, Gözlemci, Maceracı, Reis ve Arabulucu boyutunda normal dağılım sağlandığı görülmüştür. Bu amaçla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Mükemmeliyetçi tipte [$F(1) =,448$; $p>0,05$], Yardımcı tipte [$F(2)=2,091$; $p>0,05$], Başaran tipte [$F(3)=,511$; $p>0,05$], Özgün tipte [$F(4)=1,215$; $p>0,05$], Gözlemci tipte [$F(5)=,587$; $p>0,05$], , Maceracı tipte [$F(7)=1,150$; $p>0,05$], Reis tipte [$F(8)=,444$; $p>0,05$] olarak hesaplandığından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Profesyonel İnşaat Mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre Enneagram kişilik tipleri arasında yapılan analiz sonucunda normal dağılım göstermeyen Sorgulayan kişilik tipi kısmında [$F(6)=4.991$; $p< 0,05$] anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Tablo 4-4 Profesyonel İnşaat Mühendislerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Enneagram Kişilik Tip Test Sonuçları

Kişilik Tipi	Cinsiyet	N	X	SS	F	P
Sorgulayan	Kadın	55	2,1273	0,62358	4,991	0,018
	Erkek	49	2,3537	0,43252		

Tablo 4-4'te profesyonel inşaat mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre Enneagram kişilik tip test sonuçları gösterilmektedir.

Normal dağılım göstermeyen Sorgulayan kişilik tipi kısmındaki farklılığın kaynağını bulmak için yapılan non-parametrik testler sonucunda $p = 0,053 > 0,05$ Mann Whitney U testi ile cinsiyet değişkenine göre iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını göstermektedir.

Profesyonel İnşaat Mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre Enneagram kişilik tipleri ile ilgili yapılan t testlerine göre Mükemmeliyetçi tipte $[(t(1)=-1,290; p>0,05]$, Yardımcı tipte $[(t(2)=-,676; p>0,05]$, Başaran tipte $[(t(3)=-,191; p>0,05]$, Özgün tipte $[(t(4)=-1,473; p>0,05]$, Sorgulayan tipte $[(t(6)=-1,956; p>0,05]$, Maceracı tipte $[(t(7) =0,028; p>0,05]$ ve Reis tipte $[(t(8)=-0,670; p>0,05]$ olarak hesaplanmış ve anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Profesyonel İnşaat Mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre Enneagram kişilik tiplerinden Gözlemci tipte $[(t(5)=-3,296; p<0,05]$ olarak hesaplanmış ve analiz sonucunda anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bundan dolayı cinsiyet değişkenine göre non-parametrik test yaptığımızda kişilik tipi Gözlemci için 500 ve daha fazla kişi için test yapıldığında Binomial test sonucu $p=0,624 > 0,05$ olduğundan anlamlı fark yoktur.

Tablo 4-5 Profesyonel İnşaat Mühendislerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Enneagram Kişilik Tip t-test Sonuçları

Kişilik Tipi	Cinsiyet	N	X	SS	F	t	P
Gözlemci	Kadın	55	2,1273	0,63987	0,587	-3,431	<0,01
	Erkek	49	2,5306	0,54822			

Tablo 4-5'te profesyonel inşaat mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre Enneagram kişilik tip t-test sonuçları gösterilmektedir.

5. TARTIŞMA

Bahri (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı sürdürülebilir inşaat projeleri için proje yönetim ekibi oluşturmada uygun kişilik tiplerini tanımadır. İnşaat sektöründeki yüksek lisans ve doktora yapan mimar ve inşaat mühendisi öğrenci ve profesyonellerden oluşan 82 kişilik bir örneklem üzerinde uygulanan çalışmada birinci bölümde katılımcıların bilgi alanları ve becerilerine uygun likert ölçeğine göre hazırlanan anket soruları, ikinci bölümde iki seçenekli sorulardan oluşan 144 soruyu içeren Enneagram testi Riso-Hudson Enneagram tip Göstergesi (RHETI) kullanılmıştır. Kısıtlı sayıda katılımcı olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilemediği, genelleme yapılamamakla birlikte benzer araştırma çalışmalarındaki bulgular ile uyumlu olduğu görülmüştür ve Enneagram tiplerini ve bu karakterlere en uygun yetenek ve bilgi alanlarını daha iyi tanımlamak için bir ön çalışma olarak tanımlanmaktadır.

Oraz vd. (2016) Enneagram Modeli seçilerek kişilik tiplerinin projelerin yönetim kısımlarında hangi rollerde nasıl fonksiyonel olabilecekleri ve Enneagram Modelinin proje yönetimine yapabileceği katkılar üzerinde durulmuştur. Sonuçta Enneagram Modelinin proje yönetim ekibindeki her takım oyuncusunun motivasyon, iletişim, çatışma çözme becerileri konusunda yol gösterici olabileceğini ve ekip üyelerinin işini kolaylaştıracağına değinilmiştir. Ancak sadece Enneagram kişilik tiplerine bakılarak yapılan çalışmalar mizaç yapısını içine almadığı için etkisiz kalır, anlamlı değildir sonucuna varılmıştır.

Richmer (2011)'in doktora tezinde yapılan vaka çalışmanın amacı, Amerika Birleşik Devletleri'nin orta batısındaki bir kamu hizmeti şirketinde yürütülen Enneagram tabanlı lider geliştirme programının etkilerini araştırmaktır. Programın temel amacı katılımcıların Enneagram öğrenmelerini ve bu yolla farkındalıklarını artırmak, kendilerinin ve başkalarının kişilik dinamiklerini tanımlarını, kişiliğin iş ilişkileri üzerindeki etkisini anlamalarını ve bu yolla davranış ve duyguları daha iyi düzenlemeleri için program içeriğini liderliklerinde uygulamalarını desteklemektir. Karma yöntem araştırmaları için 30 kişilik bir örneklemden alınan niceliksel ve niteliksel veriler analiz edilmiştir. Niceliksel ve niteliksel veriler analiz edildikten sonra Enneagram'la birlikte liderlik adaylarının hem kendileri hem de diğerleri hakkındaki farkındalıklarını artırdığını göstermiştir. Farklı testler birbirinden farklı sonuçlar gösterse de programdan altı hafta sonra liderlerin Enneagram yoluyla öz farkındalıklarının

arttığı gözlenmiş olup, iletişimi başkalarının ihtiyaçlarına göre uyarlamaya dayalı olarak daha aktif bir öz yönetim bildirdikleri gözlenmiştir.

Hebensreit (2007) doktora tezi çalışmasında organizasyonlarda işe alma, motive ederek elde tutma ve çalıştığı yerden ayrılma kararlarındaki farklılıklar ve bunların Enneagram'daki farklılıklarla olası açıklamalarıyla ilgili çeşitli hipotezleri değerlendirmek üzere Uluslararası Enneagram Derneği (IEA) üyeleri ve bağlı kuruluşları arasında Survey Monkey aracılığı ile bir anket kullanılıp yönetilmiştir. Bu popülasyon Enneagram temel ve alt kişilik tipini zaten bilen ve çok sayıda coğrafyayı, sektörü, disiplini ve iş deneyimini kapsayan geniş bir katılımcı yelpazesinden veri elde etmek amacıyla seçilmiştir. Ankete 1887 potansiyel katılımcıdan 147 sonuç elde edilmiş olup 87 farklı katılımcıdan alınan eksiksiz ve farklı veriler, kısımlar, katlar ve Enneagram türünden emin olmayan yanıtlayıcılar elendikten sonra analiz için kullanılabilmiştir. 2007 yılında yapılan bu araştırma tüm hipotezler için destek sağlamamış olsa da çeşitli Enneagram türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar, çalışanların katılma, işte kalma ve ayrılma kararlarına katkıda bulunan bazı faktörlerin ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile bireylere çalıştıkları yerlerde aynı değer verilmemektedir ve bireylerin aynı faktöre değer vermediği de ortaya çıkmaktadır. Çalışma, organizasyonlar çalışanların, bir organizasyona katılma, organizasyonda kalma veya ayrılma kararlarını hesaba katmada her bireyin farklı faktöre değer vererek hizalandığından dolayı işverenlerin faktörlere ve dolayısıyla çalışanların taleplerine değerlerine özel olarak dikkat etmesi gerektiğini göstermiştir.

Weeks ve Burke (2009) tarafından yapılan çalışmada özel girişimlerin, organizasyonların finansal performans konusu ve maksimum kârlılığa ulaşmak için personel ve diğer kaynakların uygun yönetimiyle ilgilendiğine vurgu yapılmıştır. Kaynak tahsisini iyileştirmek ve bu hedefe ulaştırmak için personeli işe almak, elde tutmak ve motive etmek için çeşitli yönetim tekniklerinin kullanıldığı çalışmalar olup, bu makale Enneagram çerçevesi ve teorisinin, çalışan davranışlarını ve optimal mali performansın altında bir performansa katkıda bulunan kurumsal gerilimin olası ihtimallerini tahmin etmek için kullanılıp kullanılmayacağı, Enneagram tabanlı stratejilerin bu tür davranışları yönetmek ve böylece kuruluşun genel mali performansını iyileştirmek için kullanılıp kullanılmayacağı konusundadır. Bu makale özellikle Enneagram konusunda uzmanlaşmış bir butik danışmanlık firması tarafından, dünya genelindeki işletme ve kuruluşlarda karşılaşılabilecek zorluklarla karşı karşıya kalan önde gelen ulusal bir hukuk firmasına uygulanmasına ilişkin bir örnek olay incelemesi sunmaktadır. Çalışma, Reklam,

Mülk Sigortası, Ticari Davalar ve Endüstriyel İlişkiler, İşletme ve İnşaat adı altında dört ana birimden oluşmaktadır. Sonucunda, doğru kullanıldığında Enneagram, bir kuruluşun zorluklarını ve iş performansını doğru bir şekilde tanımlamak, açıklamak ve tahmin etmek için güçlü bir araç olabilir. Bu vaka alışması, Enneagram teorisinin kuruluşlara, personelinin kişisel paradigmalarının ve kendileri, ilişkileri ve katıldıkları dünya hakkındaki varsayımlarının farkına varabilecekleri ve bunları ayarlayabilecekleri bir araç sağlayabileceğini göstermektedir. Bunu yaparak çalıştıkları kurumun başarısına katkıda bulunabileceğini göstermiştir.

Tosun (2023) tez çalışmasında Enneagram kişilik tipleri ile homeopatik remedilerin zihin bulguları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Homeopati, Dr. Samuel Hahnemann tarafından temelleri atılmış; zihin yapısının da içinde olduğu, hastayı bütüncül olarak ele alan bir tedavi sistemidir. Çalışma sonucunda Homeopatik tedavi için başvuran hastalara uygulanacak Enneagram kişilik testi ile detaylı bir n bilgi almak hasta hakkında derinlemesine bilgi almak açısından faydalı olabilecektir. Enneagram yaklaşımı ile hastanın hem zihinsel hem de duygusal özellikleri de değerlendirilecek ve böylece hasta bütüncül olarak ele alabilecektir. Bu tez çalışması ile elde edilen bulguların klinik uygulamalarda homeopatların hastalarına bütüncül anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Spencer (2018) yılında yapılan doktora tez çalışmasının amacı, provaları iyileştirmeye çalışan orkestra şeflerinin yansıtıcı uygulamalarını Kişilik Enneagramı ile orkestra şeflerine davranışsal ve motivasyonel kalıplara ilişkin öz farkındalık oluşturmak; bu kalıpların prova sürecini nasıl etkilediğini analiz etmek, dışarıya nasıl çıkılacağını düşünmek gerektiğinde alışılmış kalıplardan yararlanmayı amaçlamaktadır. Yapılan Sonuç olarak çapraz vaka analizi, Enneagram ile derinlemesine düşünmenin, altta yatan motivasyonlara dair iğr sağlama potansiyeline sahip olduğunu öne sürüyor. Buna karşılık iğr, orkestra şeflerinin koro provalarının ilişkisel yönlerini geliştirmelerine ve kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olabilir. Dolayısıyla, bu çalışma bağlamında Jack ve Ann, Marie'den daha fazla büyüme göstermiş olabilir, ancak her üç şef için de zaman içinde yansıtıcı çalışmaya devam etmek onların gelişim yollarını değiştirebilir.

Blose vd. (2023) tarafından yapılan makalede lisansüstü tıp eğitiminin çeşitli yönlerini bilgilendirmek için kişilik testleri kullanılmış olmasına rağmen, Enneagram'ın mezuniyet sonrası eğitim boyunca nasıl kullanılabileceği hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu anlatı incelemesi kişilik testinin lisansüstü tıp eğitiminde kullanımını, kişilik testinin işyerinde nasıl

kullanıldığını, tıp fakültelerinde kullanımını gösteren hangi araştırmaların mevcut olduğunu ve Enneagram'ın bu alanlarda kullanımına ilişkin ek çalışmalara olan ihtiyacı araştırmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, Enneagram'ın, mezuniyet sonrası tıp eğitiminde öğrenmeyi, kişilerarası ilişkileri ve takımlaşmayı geliştirmek için kullanılabilecek değerli bir araç olabileceği sonucuna varılmıştır. Enneagram, belirli bir kişilik tipinin kanat noktaları arasında nasıl hareket edebildiğini ve diğer tiplerin özelliklerini nasıl sergileyebileceğini benzersiz bir şekilde vurguladığı için doğuştan gelen bir esnekliğe sahiptir. Bu, stresli zamanlarda bile her bireyi öğrenmeye zorlayabileceği için eğitim tarzlarına uygulamayı özellikle değerli kılmaktadır. Aynı şey, Enneagram türlerine ilişkin bilginin çatışmayı hem önleyerek hem de çözerek ilişkileri geliştirmek için kullanılabileceği işyerindeki kullanımı için de tahmin edilebilir. Enneagram'ın eğitimde, özellikle tıp alanında, ekip oluşturmada ve kişilerarası gelişimde kullanımını içeren araştırma eksikliği devam etmektedir.

S. H. Kale ve Shrivastava (2001) insan kaynaklarının yönetim ve motivasyon konusunda geleneksel alt yapısını ve işlevlerini sunmak üzere Enneagram'ın uygulanmasına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada Enneagram teorisinin her kişilik tipinin içsel motivasyonlarını ve çağrılarını tanımladığını ve bireylerin, enerjilerini içlerindeki sesin tarafında cevap vermeye devam ettikleri sürece motive olmaya devam edeceklerine dikkat çekmektedirler. Bir görevin başarılması, aslında bir göreve girişme eylemi başlı başına bir ödül işlevi görebilir. Bunun iş dünyası açısından önemli sonuçları vardır. Bir kuruluşun Enneagram teorisini "içsel" veya öz motivasyonu sağlamak için etkili bir şekilde kullanabileceğini iddia etmektedirler. Amaç; İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonunun rolü geleneksel olarak işleri tanımlama ve analiz etme, kişileri işe alma ve seçme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmesi, ücret ve tazminat alt başlıkları üzerinden Enneagram aracılığıyla içsel motivasyonu oluşturmaktır. Burada sonuç olarak savunulan Enneagram teorisi, her kişilik tipinin içsel motivasyonlarını tanımlamaktadır. Bu teoriye göre de her kişi bir işi yapmaktan zevk almaya önceden ayarlanmıştır veya donanımlıdır. Enneagram'ın özü ("bir parça bütünü içerir"), gerçekten gelişmiş bir kişinin, bir işi başarmak için ihtiyaç duyulabilecek her türlü kaynağı kendi içinden çekme konusunda kısılanılacak bir kapasiteye sahip olduğunu ima etmektedir. Enneagram teorisi, becerileri birbirini tamamlayan takım oyuncularını seçmemize yardımcı olarak yine imdadımıza yetişebilir.

Sutton vd. (2013) yaptıkları çalışmanın amaçlarından birincisi, Enneagram kişilik tipolojisinin araştırma literatüründe daha yerleşik olan kişilik yaklaşımlarıyla nasıl bir ilişki kurduğunu

belirlemek ve ikincisi, Enneagram tipleri ile temel işyeri tutumları ve bilişleri arasındaki ilişkiyi keşfetmektir. Bu çalışma iş yerinde kişiliğe bir tipoloji yaklaşımı olarak Enneagram Modelinin geçerliliği ve faydasına yönelik ilk araştırmadır. Çoğunluğu tam zamanlı çalışan 416 kişi üzerinde hem demografik araştırma hem de kişilik tipi üzerinden anket soruları uygulanmıştır. Sonuç olarak Enneagram Modelinin kişisel değerler ve örtük güdülerle eşit düzeyde öngörücü faydaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kişisel gelişime ve gizli potansiyelin tanımlanmasına odaklanan Enneagram tipolojisi, çalışanların gelişimi ve yeteneklerin yönetimi için güçlü bir araç sağlayabilir. Kişiliğe indirgemeci yaklaşımdan ziyade bütünleştirici yaklaşım, iş yerindeki bireysel davranışın daha gerçekçi bir şekilde anlaşılmasını teşvik edebilir sonucuna ulaşılmıştır.

İnşaat sektöründe proje yönetimi çok önemli ve etkin bir rol üstlenmiş durumdadır. Taahhüt edilen zamanda ve şartlarda projeyi teslim etmek için proje yönetimi ekip üyeleri hem ihtiyaç duyulan proje yönetimi yeterliliklerini hem de projenin başlangıcından bitimine kadarki her süreçte proje yönetimini sağlamak zorundadır. Bu da ancak proje yönetimi kapsamındaki ekip üyelerinin de yönetimine bağlıdır. Yapılan çalışmalar sonucunda İnşaat Proje Yönetimi Yeterlilikleri alt başlıkları her yaklaşımda farklılık gösterse de genel olarak insan kaynakları üzerinden genel yeterlilik, duygusal yeterlilik, bilişsel yeterlilik ve teknik yeterlilik başlıkları altında toplanmıştır. Gerçekleştirilen tez çalışmasında Enneagram kişilik tiplerinden Yardımcı, problem çözme becerisi ve analitik düşünebilme yetenekleriyle takım çalışmasında göze çarpan İkiler en yüksek, sonrasında güven arayışında olan ve problem çıkmasını önlemek için tedbirli davranan, problem çözme becerisi yüksek Altılar ve çalışan; kontrollü ve titiz Mükemmelliyetçi Birler sırasıyla anlamlı farklılık oluşturmuş olup diğer kişilik tipleri Başaran, Bireyci, Gözlemci, Maceracı, Reis ve Arabulucu kişilik tip oranları birbirine çok yakın olduğundan anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Ahn vd. (2012) inşaat mezunlarına yaptığı çalışma sonucunda etik konular temel önemli yeterlilikler arasında olup, mevcut tez çalışmasında da Enneagram kişilik tipi Birlerin etik ve ahlaki konular konusundaki tutumuyla hem de genel literatür bilgisiyle uyum sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma sonuçlarına göre, problem çözme ve kişilerarası beceriler de temel yeterlilik özellikleri olarak öne çıkarak, başkalarının ihtiyaçlarını hissetme konusunda sezgisel bir yatkınlığı olan; organizasyon genelinde güçlü bir grup içi ağ kurmuş ve bu ağ sayesinde de kimin neye ihtiyacı varsa onu karşılayan ve basitçe buna liderlik eden Enneagram kişilik tipi İkilerle uyum göstermektedir.

İletişim yönetimi bilgi alanına eğilimi olan tipler olarak Enneagram tipleri İkiler ve Altılar sonuç verirken, bizim çalışmamızda da en çok yüzdelik dilime sahip olarak benzerlik göstermektedir. Takım çalışmasında yardım odaklı İkiler kendini gösterirken, bizim çalışmamızda da en yüksek oranda ön plandadır. Yine bu çalışmada, Proje Yönetim süreçlerinden Risk Yönetimi kapsamında kurallara uyma konusundaki duyarlılığı ve analitik becerilerde eğilimi göze çarpan Birler, idealist bir tip olan İlkeli, amaçlı olan idealist tip Birlerin detaylara önem veren, programlara ve listelere göre çalışan, raporları ve projeleri çok önceden tamamlayan, çalışmayı seven, hatasız en iyi iş çıktısı hedefi olan taraflarıyla (A. A. Palmer, 2021) mevcut çalışmada da Enneagram tip Birler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada yine İş sağlığı ve güvenliği konusunda Altılar öne çıkarken mevcut çalışmada da Altılar öndedir. Altılar için güven arayışı, uyum sağlamak, anlaşma noktaları bulmak; aynı tarafta oldukları, oyunu birlikte oynadıkları anlamına gelir ki bu da Altıların eğiliminin hem iş sağlığı ve güvenliği yönetiminde hem de risk yönetimindeki sonuçlarıyla uyum göstermektedir (Bahri, 2019). Akinshipe vd. (2022) yaptıkları çalışmada da projeleri başarıyla tamamlamak için gerekli olan hayati özellikler arasında problem çözme becerileri, güvenilirlik, kontrol ve güven başlıkları yönüyle mevcut çalışmanın sonuçlarını da desteklemektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sadece bu çalışmadaki örneklem sayısı ve çalışma üzerinden genel bir sonuç çıkarmak uygun değildir. Örneklem sayımızın 104 olması, istatistiksel olarak ulaştığımız sonuçlar bir başka örneklem üzerinden çalışma yapıldığında farklı sonuçlar çıkma olasılığı mümkünken benzer sonuçlar da çıkabilir. Bu çalışmada profesyonel 104 inşaat mühendisi üzerinden uygulanan Enneagram Kişilik tipi belirleme ve verileri analiz etme sonucunda inşaat mühendislerinin kişilik tiplerinin çoğunluğu sırayla Enneagram kişilik tipi Yardımcı İkiler, Sorgulayan Altılar ve Mükemmelliyetçi Birler olmuştur. Geri kalan Başaran Üçler, Özgün; Bireyci Dörtler, Gözlemci Beşler, Maceracı; Hevesli Yediler, Reis; Meydan Okuyan Sekizler ve Arabulucu Dokuzlar birbirine çok yakın oranda bulunmuştur. Yardımcı, Sorgulayan ve Mükemmelliyetçi kişilik tiplerinin yüksek oranda ön planda olması inşaat sektöründe bazı çalışmalarla literatürle uyum gösterdiği gözlemlense de bazen de farklı sektörlerde Enneagram Kişilik tipi belirleme test sonuçlarının diğer yapılan çalışmaların metot ve bakış açısı yaklaşımı nedeniyle çeliştiği yerler de gözlemlenmektedir.

Profesyonel İnşaat Mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre Enneagram kişilik tipleri arasında SPSS'te yapılan test ve analizler sonucunda Mükemmelliyetçi, Yardımcı, Başaran, Özgün, Gözlemci, Maceracı, Reis ve Arabulucu tiplerde anlamlı farklılık olmamakla birlikte, Sorgulayan kişilik tipi kısmında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Profesyonel İnşaat Mühendislerinin cinsiyet değişkenine göre t-test sonuçlarına göre Enneagram kişilik tiplerinden Gözlemci tipte anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bundan dolayı cinsiyet değişkenine göre non-parametrik test analizi yaptığımızda Gözlemci için 500 ve daha fazla kişi için test yapıldığında Binomial test sonucu anlamlı fark olmadığı gözlemlenmektedir.

Birçok sektörde farklı kişilik testi yöntemleri kullanılsa da Enneagram, belirli kişilik tipinin kanat noktaları, rahat ve stres durumlarında nasıl hareket edebileceğini ve diğer tiplerin özelliklerini nasıl sergileyebileceklerini benzersiz bir şekilde vurguladığı için doğuştan gelen bir esnekliğe sahiptir ve bu yönleriyle diğerlerinden ayrılır. Araştırmacılar, düşüncelerin, duyguların ve davranışların etkili öz yönetiminin, kişinin öz farkındalığına, başka bir deyişle kendine hâkim olmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

Sonuçta Enneagram Modeli, proje ekip yönetim aşamaları boyunca işlerin uygun ekip elemanlarına göre dağıtılmasını kolaylaştırır. Proje ekip üyelerinin hem kendi öz farkındalıklarını oluşturmaları hem de ekip üyeleriyle olan ilişkilerinde nasıl doğru etkileşime gireceğini bilmesi projenin yürütülmesi sırasında şüphesiz katkı sağlar.

İnşaat sektöründe daha fazla kuruluştaki örneklem sayısını da yüksek tutarak eğitim ve çalışmalar artırılmalıdır. Hatta Enneagram eğitimleri verilip proje ekip üyelerinin öz farkındalıkları yükseldikten sonra proje yönetimi, proje başarıları ve proje ekip iletişimi birlikte değerlendirilerek Enneagram eğitimi öncesi ve sonrası yapılacak araştırmalar ve çalışmalar Enneagram Modelinin organizasyonlarda nasıl ve ne oranda katkı sağlayacağına daha iyi ortaya koyacaktır. Çalışmada istatistiksel olarak ulaşılan sonuçlar bir başka örneklem üzerinden çalışma yapıldığında farklı sonuçlar çıkma olasılığı mümkünken benzer sonuçlar da çıkabilir.

Sonuç olarak, literatürde Enneagram eğitiminin verilmesi sonrası bireysel öz farkındalıklarının artması ve bunun proje ekip yönetimine yansıdığı ve dolayısıyla organizasyona katkı sağladığı görülmüştür. Enneagram modelinin bir araç olarak kullanılması, organizasyonların gelişimi ve sürdürülebilir proje ekip yönetimi için hem çalışan inşaat mühendisleri profesyonellerinin bireysel öz farkındalıklarını güçlendirmeleri sayesinde proje ekip yönetimine ve organizasyona katkı sağlar hem de günümüzün inşaat proje ekip yönetiminin zorlu şartlardaki taleplerini başarılı bir şekilde karşılamaya daha iyi hazırlar.

KAYNAKLAR

- Acarkan, İ. 2022. "*Enneagram ile Kendini Keşfet 9 Tip Kişilik Modeli*". İstanbul, Timaş Yayınları. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ahn, Y. H., Pearce, A. R., Kwon, H. 2012. "Key competencies for U.S. construction graduates: Industry perspective". *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 138(2), 123-130.
- Akhavan Tabassi, A., Ramli, M., Hassan Abu Bakar, A., Hamid Kadir Pakir, Abd. 2014a. "Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms". *Journal of Management Development*, 33(10), 1019-1034.
- Akhavan Tabassi, A., Ramli, M., Hassan Abu Bakar, A., Hamid Kadir Pakir, Abd. 2014b. "Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms". *Journal of Management Development*, 33(10), 1019-1034.
- Akinshipe, O., Aigbavboa, C., Babatunde Fatai, O., Thwala, D. 2022. "Core Competencies Required for Construction Project Success: The Project Management Angle". İçinde *Human Factors in Architecture, Sustainable Urban Planning and Infrastructure* (C. 58). AHFE International.
- Alan, B., Güven, M. 2022. "Uluslararası Bir Kavram Karmaşası: Yeterlik, Yeterlilik ve Yetkinlik Kavramları Üzerine Bir Doküman İncelemesi". *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 271-293.
- Bahri, P. K. 2019. "*Project Management Teams for Sustainable Construction Projects: Personality Perspective*" (Master Thesis). Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Blose, T. M., Yeates, A. C., Som, M., Murray, K. A., Vassar, M., Stroup, J. 2023. "The Enneagram and Its Application in Medical Education". *Baylor University Medical Center Proceedings*, 36(1), 54-58.
- Chiang, C.-M. 2011. "*A Study of the Relationship Between Team Members' Personalities and Cultural Dimensions and Their Effects on Team Performance*" (PhD Thesis). Organization Development, Benedictine University, Lisle, Illinois, USA.
- Cole, G. A. 1996. "*Management Theory and Practises*" (5. bs). London: DP Publications.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Yıldırım, E. 2019. "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*" (10. bs). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Crick, R. D. 2008. "Key competencies for education in a European context: Narratives of accountability or care". *European Educational Research Journal*, 7(3), 311-318.

- De Fruyt, F., Mervielde, I. 1997. "The five-factor model of personality and Holland's RIASEC interest types". *Personality and individual differences*, 23(1), 87-103.
- Enneagram Institute. 2024. "How The Enneagram System Works - The Enneagram Institute". Geliş tarihi 11 Mayıs 2024, gönderen <https://www.enneagraminstitute.com/how-the-enneagram-system-works/>
- Enneagram Type 5. 2024. "Enneagram Type 5: The Investigator - The Enneagram Institute". Geliş tarihi 11 Mayıs 2024, gönderen <https://www.enneagraminstitute.com/type-5/>
- Enneagram Type 6. 2024. "Enneagram Type 6: The Loyalist - The Enneagram Institute". Geliş tarihi 12 Mayıs 2024, gönderen <https://www.enneagraminstitute.com/type-6/>
- Enneagram Type 7. 2024. "Enneagram Type 7: The Enthusiast - The Enneagram Institute". Geliş tarihi 12 Mayıs 2024, gönderen <https://www.enneagraminstitute.com/type-7/>
- Enneagram Type 8. 2024. "Enneagram Type 8: The Challenger - The Enneagram Institute". Geliş tarihi 12 Mayıs 2024, gönderen <https://www.enneagraminstitute.com/type-8/>
- Enneagram Type 9. 2024. "Enneagram Type 9: The Peacemaker - The Enneagram Institute". Geliş tarihi 12 Mayıs 2024, gönderen <https://www.enneagraminstitute.com/type-9/>
- Enneagram Types. 2024. "Enneagram Type 3: The Achiever - The Enneagram Institute". Geliş tarihi 11 Mayıs 2024, gönderen <https://www.enneagraminstitute.com/type-3/>
- Enoksis. 2022. "Enneagram Kavramları – Enoksis". Geliş tarihi 11 Mayıs 2024, gönderen <https://enoksis.com/enneagram-kavramlari/>
- European Commission. 2013. "*Supporting teacher competence development for better learning outcomes*". Europe. Geliş tarihi gönderen http://ec.europa.eu/education/school-education/teacher-cluster_en.htm.
- Goldberg, M. J. 1999. "*The 9 Ways of Working: How to Use the Enneagram to Discover Your Natural Strengths and Work More Effectively*". New York, USA: Marlowe & Company.
- Goldberg, M. J. 2000. "Book Review Section: The 9 Ways of Working: How to Use the Enneagram to Discover Your Natural Strengths and Work More Effectively". *Personnel Psychology*, 53(2), 512-514.
- Hebensreit, K. R. 2007. "*Using the Enneagram to Help Organizations Attract, Motivate, & Retain Their Employees*" (PhD Thesis). The California School of Professional Psychology, Alliant International University.
- IPMA. 2006. "*ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0*". (G. Caupin, H. Knoepfel, G. Koch, K. Pannenbäcker, F. Pérez-Polo, & C. Seabury, Ed.). International Project Management Association.
- Kale, S. H. 2001. "*Applying the enneagram to manage and motivate people Samir Shrivastava Part of the Human Resources Management Commons*". Geliş tarihi gönderen http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/52
- Kale, S. H., Shrivastava, S. 2001. "Applying the Enneagram to Manage and Motivate People". Bond Business School Publications, 22(4), 308-328.

- Kale, S. H., Shrivastava, S. 2003. "The Enneagram System for Enhancing Workplace Spirituality". *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328.
- Kale, S., Shrivastava, S. 2002a. "*Applying the Enneagram theory to human resource management*". *Journal of Spirituality, Leadership and Management* (C. 1). Geliş tarihi gönderen www.slam.org.au
- Kale, S., Shrivastava, S. 2002b. "Applying the Enneagram Theory to Human Resource Management". *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 1(1), 38-47.
- Kanani Bahri, P., Günaydın, H. M. 2020. "Sustainable Construction Projects: Students' Personality Perspective". İçinde *6th international Project and Construction Management Conference (IPCMC2020)* (ss. 1-12). İstanbul, Türkiye: İstanbul Technical University. Geliş tarihi gönderen <https://www.researchgate.net/publication/351094235>
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., Furnham, A. F. 2002. "The influence of type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health". *Personality and individual differences*, 33(8), 1361-1371.
- Köknel, Ö. 1984. "*Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*". (Altın Kitaplar Yayınevi, Ed.) (5. Basım). İstanbul.
- Mandara, J. 2003. "The typological approach in child and family psychology: A review of theory, methods, and research". *Clinical child and family psychology review*, 6, 129-146.
- Maryman, V., Livingood, R., Braxton-Lieber, S., Mehan, J., Reed, W. A. 2011. "*THE RELATIONSHIP BETWEEN PMI PMBOK® GUIDE'S NINE PROJECT KNOWLEDGE AREAS AND PROJECT SUCCESS: AN INVESTIGATION OF MANUFACTURING INFORMATION TECHNOLOGY PROJECTS*".
- Mohammad, H., Yaman, S. K., Hassan, F., Ismail, Z. 2015. "Determining the Technical Competencies of Construction Managers in the Malaysia's Construction Industry". İçinde N. Abd Rahman, Z. Mohd Jaini, R. Yunus, & S. N. Rahmat (Ed.), *The 3rd International Conference on Civil and Environmental Engineering for Sustainability (IConCEES 2015)* (C. 47, ss. 1-9). Melaka, Malaysia: EDP Sciences.
- Murphy, E. C. 1996. "*Leadership IQ: a personal development process based on a scientific study of a new generation of leaders*". NewYork: John Wiley & Sons.
- Neuman, W. L. 2020. "*Toplumsal Araştırma Yöntemleri*". (Ö. Akkaya, Ed.).
- Omidvar, G., Jaryani, F., Samad, Z. B. A., Zafarghandi, S. F., Nasab, S. S. 2011. "A Proposed Framework for Project Managers' Competencies and Role of E-Portfolio to Meet These Competencies". *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(4), 311-321.
- Oraz, G., Günaydın, H. M., Giritli, H., Tezel, E. 2016. "Proje Yönetimi Performansı ve Kişilik Etkileşimleri". İçinde *4. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi*. Eskişehir, Türkiye: Anadolu Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü. Geliş tarihi gönderen <https://www.researchgate.net/publication/318036315>

- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A., Uzuner, Y. 1999. "Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri". TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, (1081).
- Özdemir, M. 2020. "*Pratik Enneagram: Enneagram ile Bireysel Tanımlama (BİTA)*". İstanbul, Türkiye: Nefes Yayıncılık A.Ş.
- Palmer, A. A. 2021. "*A Qualitative Descriptive Study Exploring Non-LDS Faculty and Staff Experiences Submitted by*".
- Palmer, H. 1991. "*The Enneagram: Understanding Yourself and the Others in Your Life*". New York, USA: HarperSanFrancisco. Geliş tarihi gönderen <http://www.archive.org/details/enneagramunderstOOpalm>
- Palmer, H. 1993. "*The Enneagram in Love & Work: Understanding Your Intimate & Business Relationships*". New York, USA: HarperSanFrancisco. Geliş tarihi gönderen <http://archive.org/details/enneagraminlovewOOpalm>
- Pariafsai, F., Dixit, M. K., Pariafsai, S., Caffey, S. M., Escamilla, E. F., Fields, S. 2023. "Competencies Critical to Create Communications Required in Construction Discipline: Perception of the Global Academia". İçinde M. Shelley, V. Akerson, & M. Unal (Ed.), *Proceedings of IConSES 2023-- International Conference on Social and Education Sciences* (ss. 156-167). Las Vegas, NV, USA: ISTES Organization. Geliş tarihi gönderen www.istes.orghttps://orcid.org/0000-0002-1984-7004www.istes.org
- Pariafsai, F., Pariafsai, S. 2021. "Classification of Key Competencies for Construction Project Management: Literature Review and Content Analysis". *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 211-234.
- PMI. 2021. "*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – and the Standard for Project Management*" (7. bs). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Punch, K. F. 2003. "*Survey Research. The Basics*". London England: SAGE publications.
- Richmer, H. R. 2011. "*An Analysis of the Effects of Enneagram-Based Leader Development on Self-Awareness: A Case Study at a Midwest Utility Company*" (PhD Thesis). College of Education, Spalding University, Louisville, USA.
- Riso, D. R., Hudson, R. 2009. "*Binlerce Yıllık Kadim Süfi Bilgeliği Enneagram ile Kişilik Analizi*". (Çeviren: Günseli Aksoy, Ed.). İstanbul, Türkiye: Butik Yayıncılık ve Kişisel Gelişim Hiz. Tic. Ltd. Şti.
- Riso, D. Richard., Hudson, Russ. 1999. "*The Wisdom of the Enneagram: The Complete Guide to Psychological and Spiritual Growth for the Nine Personality Types*". NewYork, USA: Bantam Books.
- Sanghi, S. 2021. "Book Review: The Handbook of Competency Mapping – Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations 3e". *South Asian Journal of Management*, 28(2), 220-223.

- Sipahi, İ. B. , Y. E. S. ve Ç. M. 2008. "*Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*". İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Spencer, R. M. 2018. "*Mind, Heart, and Body: Conductors Use the Enneagram to Reflect on Musical Practice*" (PhD Thesis). College of Fine Arts, Boston University, Boston, USA.
- Subaş, A. 2017. "*Okul Yöneticilerinin “Liderlik Stilleri” ile “Enneagram Kişilik Tipleri” Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" (Doktora Tezi). İstanbul.
- Subaş, A., Çetin, M. 2017. "Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması". SOBİDER, Sosyal Bilimler Dergisi, (The Journal of Social Science), 4(11), 160-181.
- Sutton, A., Allinson, C., Williams, H. 2013. "Personality Type and Work-Related Outcomes: An Exploratory Application of the Enneagram Model". *European Management Journal*, 31(3), 234-249.
- Taştan, K. 2021. "*Kişilik Tiplerine göre Stresle Mücadele Yöntemleri*" (4. basım). Erzurum.
- Tosun, E. 2023. "*Bütüncül Tıp Kapsamında Enneagram Kişilik Tipleri ve homeopatik Yapısal Remediler Arasındaki İlişkinin Araştırılması*" (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Ungvarsky, J. 2023. "Enneagram of Personality".
- Vazirani, N. 2010. "Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application". *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Wagner, J. P. 1980. "*Loyola eCommons Loyola eCommons A DESCRIPTIVE, RELIABILITY, AND VALIDITY STUDY OF THE ENNEAGRAM PERSONALITY TYPOLOGY*". Geliş tarihi gönderen https://ecommons.luc.edu/luc_diss/2109
- Weeks, R., Burke, D. 2009. "Transforming Organizations Using the Enneagram: A Law Firm Case Study". *The Enneagram Journal*, 6-23.

EKLER

EK1: ANKET SORULARI

BÖLÜM 1

Aşağıda verilen kişisel özelliklerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz Nedir?

a-)Kadın b-)Erkek

2. Çalıştığınız Kurum Türü

1. Özel Sektör
2. Kamu Kurumu
3. Serbest Çalışan

3. Öğrenim Durumunuz

1. Lisans
2. Yüksek Lisans
3. Doktora

4. Kurumdaki Statünüz

1. Mühendis
2. Mimar
3. Yönetici
4. CEO

5. Mesleğinizde toplam çalışma süreniz

- a. 1-5 yıl b. 6-10 yıl c. 11-15 yıl d. 16-20 yıl e. 21 yıl ve daha fazla

BÖLÜM 2

Ölçek Soru Formu

Madde No	Enneagram Kişilik Ölçeği Soru Formu	0 () Beni "hiç" anlatmıyor	1 () "Bir kısmı" beni anlatıyor	2 () "Geneli" beni anlatıyor	3 () "Tamamı" beni anlatıyor
M01	Standart ve kurallara herkesin uymasını önemseyen, planlı, detaycı ve kuralcı biriyim.				
M02	İnsanların ihtiyaçlarını onlardan önce fark edip hemen yardımcı olan, onları sözlerimle de destekleyen biriyim.				
M03	Statü ve imajı önemseyen, rekabeti seven, içten motivasyonlu biriyim.				
M04	Özgün ve derinlikli tarzımla dikkat çeken, yaptığım her işe kendi stilimi yansıtan biriyim.				
M05	Yalnızlığı seven, insanlara fazla sokulmayan, bağlanmaktan kaçınan, araştırmacı ve gözlemci biriyim.				
M06	Tehlikeleri herkesten önce fark edebilen, güvenmekte zorlanan, sorumluluk sahibi ve hoş biriyim.				
M07	Hızlı ve pratik düşünerek seçenekleri çoğaltan, değişimi seven, keyfimi bozan yerden hemen uzaklaşan, neşeli biriyim.				
M08	Güçlü, dayanıklı, kendinden emin ve sert (karizmatik) görünümlü biriyim.				
M09	Çatışmadan kaçınıp, huzurunu ve sükunetini hep koruyan, uyumlu, anlayışlı ve öfkelenmeyen biriyim.				
M10	Hataları herkesten önce fark edip müdahale eden, işlerin bir plana göre kusursuzca				

M11	İhtiyaç duyulan birisi olmayı, onaylanmayı, ilgi çekmeyi ve insanlarla vakit geçirmeyi önemseyen biriyim.				
M12	İşleri hızlıca başaran, rakiplerini kolayca geçebilen, ön plana çıkmaktan kaçınmayan biriyim.				
M13	Özel yeteneklerim ve kişisel tarzımla engelleri aşmaya çalışan, kendini özgün (farklı) hisseden, özgürlüğüne düşkün biriyim.				
M14	Mantık ve bilginin, duygu ve ilişkilerden daha önemli olduğunu düşünüp, duygularımı daima kontrol altında tutan biriyim.				
M15	Kuralların uygulanmasını takip eden, tedbirli, güvenilir ve bilmek için çok soru soran biriyim.				
M16	Şevkli, enerjik, spontane yaşayan ve seçeneklerimin çok olmasını önemseyen biriyim.				
M17	Çevremde cesur ve doğal bir lider olarak algılanan, güç dengelerini iyi analiz eden, kararlı biriyim.				
M18	Tüm seçenekleri araştırıp incelemeden asla karar vermeyen, alışkanlıklarına düşkün, birleştirici ve uzlaşmacı biriyim.				
M19	Eşitsizlikleri engel olarak gören, herkesin işini kusursuz yapması gerektiğine inanan, idealist biriyim.				
M20	İlgim, sevgim ve yardımlarım sayesinde, çevremde reddedilemez ve vazgeçilemez konuma gelmeye çalışan biriyim.				
M21	Hızlı ve pratik çözüm üretebilen, insanları motive eden, detaylara fazla takılmadan iş bitirebilen biriyim.				

M22	Estetik ve farklılığı çok önemseyen, kimliğim ve hayatın anlamı üzerine çok düşünen, duyguları hassas biriyim.				
M23	Uzmanlaşmayı önemseyen, akılcı, bilgiyi esas alan, serinkanlı ve planlı biriyim.				
M24	Sıcakkanlı, sadık, sorgulayıcı ve zaman zaman gelecekle ilgili kaygıları yoğunlaşan biriyim.				
M25	Yeniliklere karşı heyecan duyan, riskleri düşünmeden hareket eden, şakalaşmaktan hoşlanan, ehli keyf biriyim.				
M26	Problemleri çözmek için cesurca öne çıkan, özgüveni yüksek, reddedilmeyi sevmeyen biriyim.				
27	Konforuna düşkün, herkesin görüşünde haklılık payı gören, başkalarının hatalarını konuşmayı sevmeyen, affedici ve paylaşımcı biriyim.				

İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI

2601130456-Gülşen ÖNER

ORJİNALLİK RAPORU

% 17	% 16	% 3	% 6
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	archive.org İnternet Kaynağı	% 7
2	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 2
3	humanakademi.com İnternet Kaynağı	% 2
4	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	acikerisim.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
6	tipolojinotlari.wordpress.com İnternet Kaynağı	<% 1
7	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	www.haberx.com İnternet Kaynağı	<% 1
9	www.slideshare.net İnternet Kaynağı	<% 1

ETİK KURUL İZİN YAZISI

Uyarı: Canlı denekler üzerinde yapılan tüm araştırmalar için Etik Kurul Belgesi alınması zorunludur.

- ☒ **Etik Kurul izni gerekmektedir.**
- ☐ **Etik Kurul izni gerekmemektedir.**

Gülşen ÖNER
(İmza)



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ CERRAHPAŞA
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI
KARAR FORMU



Başvuru Tarihi: 29.02.2024

Toplantı Karar No: 2024/143

İlgili Makama;

Danışmanlığını **Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİRAN**'ın üstlendiği İÜC Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı **Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gülşen ÖNER** "*Organizasyonların Gelişimi ve Sürdürülebilir Proje Ekip Yönetimi İçin Enneagramın Uygulanması: Bir İnşaat Firması Vaka Çalışması*" başlıklı "**Yüksek Lisans Tezi**" çalışması ile "İÜC Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kuruluna" başvurmuş olup, Kurulumuzun **05.03.2024** tarihinde gerçekleştirilen toplantısında yapılan değerlendirmeler sonucunda adı geçen çalışmanın etik açıdan uygun olduğuna oybirliği/oyçokluğu ile karar verilmiştir.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Raportörün araştırma ile ilişkisi	Karar	İmza
Prof. Dr. Selçuk HÜNERLİ (Başkan)	Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi	E ● H ✗	✗ Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mehmet AÇIKALIN (Başkan Yardımcısı)	Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi	E ● H ✗	✗ Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hülya AŞKIN BALCI	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	E ● H ✗	✗ Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hanife Banu ATAMAN YANCI	Spor Bilimleri Fakültesi	E ● H ✗	✗ Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Serap BALCI	Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi	E ● H ✗	✗ Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Mustafa KADİHASANOĞLU	Cerrahpaşa Tıp Fakültesi	E ● H ✗	✗ Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Musa TOSUN	Sos.ve Beş. Bil. Arş. Etik Kurulu/Üye	E ● H ✗	● Onay ✗ Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	

KURUM İZNİ YAZILARI

Uyarı: Canlı ve cansız deneklerle yapılan tüm çalışmalar için kurum izin belgelerinin eklenmesi zorunludur. Gizlilik ve mahremiyet içeren durumlarda kurum adı kapatılmalıdır.

- ☐ Kurum izni gerekmektedir.
- ☒ Kurum izni gerekmemektedir.

Gülşen ÖNER
(İmza)

