

Örgütlerde Yaratıcılık Gerçekleştirme Olanığı Üzerine Bir Araştırma

Ertan GÜNDÜZ*, Nursefa KESKİN**

Öz

Değişim hızının yüksek olduğu günümüzde, örgüt başarısının en önemli etkenlerinden biri olan liderlerin örgüt çalışanlarını yaratıcılığa ikna etmelerinde Enneagram öğretisi/bilimi kurtarıcı olabilir. Bu çalışmada genel olarak Enneagram bilgisinin liderlik davranış tarzına etkisi üstünde durulmuştur. Enneagram bilimini öğrenen lider ve astların ortaya koyacağı başarı ve tarzın örgütteki etkililiği ve yaratıcı liderliğin başarılı uygulamasına katkısı üzerine odaklanılmıştır. Lider ve astlarından oluşan Afyon İlindeki eğitim teşkilatının örnekleme oluşturduğu gönüllü katılımcılara (N=194) Enneagram eğitimi (60 saat) ön ve son test uygulanmıştır. Yaratıcı liderliği benimsenme derecesi yüksek bir ölçekle ortaya koymak amacıyla keşfedici faktör analizi ile ölçek geliştirmek amacıyla önceki çalışmalara ilaveten yöneticilerle yapılan araştırma kısmında değinilen görüşmelerden yararlanılmıştır. Yöneticilerin Enneagram öğretisi kavrayışına sahip olduktan sonra yaratıcı liderlik açısından astlarından daha çok fayda sağladıkları bulunmuştur. Yaratıcı liderlik safhaları Enneagram öğretisi sayesinde daha dengeli ve etkili kullanılmaya başlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Enneagram, Kişilik tarzı, Duygudaşlık, Değişime uyum, Öz farkındalık, Afyonkarahisar, Türkiye

JEL Sınıflaması: D23, M12, M54

A Study on the Opportunity to Realize Creativity in Organizations

Abstract

In the pace of rapid change, Enneagram knowledge might be a rescuer to leaders convincing followers for creativity. General point of this study was on the effect of Enneagram knowledge in Leadership manner. The focus was on the contribution to successful creative leadership implementation and manner of leader and followers who learned Enneagram Science in the organization. A pre and end test has been executed to the volunteer sample consisted of the respondents (N=194) in Afyon Province Education Community faced with Enneagram Classes (60 hours). To reach a highly reliable creative leadership scale and to apply an explanatory factor analysis beyond previous studies the



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 03.02.2020

Kabul/Accepted: 27.12.2020

DOI: <https://dx.doi.org/10.17336/igusb.680666>

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksekokulu, Hava Lojistiği Programı, İstanbul, Türkiye, E-posta: egunduz@gelisim.edu.tr **ORCID** <https://orcid.org/0000-0003-4843-4126>

** Tarih Öğretmeni, Milli Eğitim Ar-Ge Birimi Çalışanı, MEB Afyonkarahisar İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Afyonkarahisar, Türkiye, E-posta: nursefak@hotmail.com **ORCID** <https://orcid.org/0000-0002-7780-6614>

interviews has been arranged with managers dealt in the literature review part. After gaining Enneagram knowledge perception leaders acquired better use of creative leadership. The stages of creative leadership has been more balanced and effectively used thanks to Enneagram training.

Keywords: Enneagram, Personality types, Empathy, Adaptation to change, Self-awareness, Afyonkarahisar, Turkey

JEL Classification: D23, M12, M54

Giriş

Yakın gelecekte iş dünyasını etkilemesi beklenen ana teknolojinin dünyadaki çevrimiçi ile robotik ve yapay zekâ dâhil otomasyon olduğu düşünülmektedir (Kurzweil, 2016: 456). Mekanik ve organik iletişim ağları etkinliği dolayısıyla küreselleşme, pozitif değişimi tetikleyebilen ve yönetebilen yaratıcı liderlere ihtiyaç duyacaktır. Bunun yanı sıra insanların karakteristik özellikleri gereği gelişmeye ket vurmamı gerekli bulan, gelişmenin oluşturabileceği tehditlere dikkat çeken eleştirmen kitlesi, teknoloji odaklı değişimin etkisini olumlu senaryolara dönüştürmek konusunda Enneagram biliminden faydalanabilecektir.

Günümüzde en önemli üretim nesnesi bilgidir. Ayrıca gelecekte tek başına kalacak olan bilginin üretimi korkunç boyutlara ulaşacaktır. Değişime uyum ve gelişimin sağlanabilmesi için toplumun, iş dünyasının ve eğitim dünyasının bu bilgi bolluğu içinde doğru ve gerekli olanları, iş ayıklanacağını bilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Eğitimin amacı sadece bu olmalıdır (Harari, 2018: 239-246). Yapay zekâ çağında liderler yenilikçi bakış açısına sahip, sürekli iletişim ağına bağlı bulunan, kendini ve birlikte düşünce ürettikleri liderleri bilen kişiler olmalıdır. Bunun yanında liderlerden örgütün yeteneklerini ve mizaç haritasını kullanarak çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için çaba ve hayal güçlerini serbest bırakan, öncü kişi olabilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla çoğu algoritma yazan çalışanların yeteneklerini, değişen koşullara uygun olarak ayarlamasına ortam hazırlayan, değişim ve dönüşümün öncüsü olan yaratıcı yeni bir liderlik döneminin başlayacağı düşünülmektedir.

Liderlikte Özellikler Yaklaşımı ve Yaratıcı Liderlik

Liderlik yaklaşımları, kişisel özellikler ve durumsallık çatısı altında toplanmaktadır. Liderlik tarzı kategorilere ayrılıp anlaşılmaya çalışılırken sosyal çevrenin ve insanda yerleşik kişilik özelliklerinin etkisi başlıca belirleyici faktörler olarak ele alınmıştır (Yukl, 2002). Ayrıca kişilik özelliklerinin, sosyal çevrenin etkisine uyum sağlarken gösterdiği değişim de liderlik tarzında belirleyici olacaktır. Sosyal çevre içinde önemli bir faktör de gruplardır. Grup içinde lider ve astları birbirlerinin özelliklerini karşılaştırarak rol paylaşacaklardır (Shackleton, 1995). Liderliğe kişisel özellikler açısından yaklaşıldığında bireylerin kişisel öğrenme şekillerinin ve mizaçlarının gruptaki tüm bireyler tarafından anlaşılması önem taşımaktadır (Risa ve Hudson, 2009). Werner (1993)'a göre de liderlik, belli bir durumda, zamanda veya şartta astları belirlenen hedeflere ulaşmaya teşvik edip destekleyen, deneyimlerini aktararak uygulanan etkileme ve liderlikten memnun olmalarını sağlayan süreçtir. Güney (1992) liderliği, grubun yaşantısını düzenleme ve bu yolla grubun mevcut gücünden yararlanma süreci olarak görmektedir. Liderliğin, liderin davranışları ya da astlarının kabullenmeleri ile açıklanan özellikler teorisinin son temsilcisi karizmatik liderliktir. Karizma "armağan" anlamına gelen Yunanca bir kelimedir (Güney, 2015). Karizma Max Weber tarafından "Kutsal özel güç" olarak "mucize gerçekleştirme yeteneği" veya "gelecek olayları tahmin etme"

anlamında kullanılmış ve teolojiden sosyolojiye kazandırılmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 117). Karizmatik liderlik tipinde yetkenin meşruluğu bir kişinin olağanüstü sayılan niteliklerine dayanmaktadır. Karizmatik liderlik teorisine göre 'büyük adamlar' izleyenlerin üstün kabul edip her fırsatta övdükleri kişisel özelliklere sahiptirler. Karizmatik liderlikte bireysel özellikler ile davranışlar birlikte değerlendirilerek davranışları esas alan bir teori ortaya atılmıştır (aktaran Koçel, 2015: 667). Yukl'a (2002) göre liderin kişisel özellikleri önemli olsa bile kişiyi lider yapan esas özellik vizyon yaratarak bu vizyonu gerçeğe dönüştürebilmehtir.

Durumsal liderlik ise çevrenin özelliklerine göre liderin kişiyi veya işi önceliklendirmesi yoluyla doğru liderlik tarzları belirleyen ikinci ana akım teoridir (Fiedler, 1964). Durum ve çevrenin karmaşıklığına uygun tarza önem veren durumsallık yaklaşımı teorisinin de son temsilcisi dönüşümcü liderliktir (Bass, 1999). Dönüşümcü liderlik Bass'a (1999) göre liderlerin astlarının yeteneklerini geliştirme fırsatı sağlayan bir liderlik türüdür. Hem karizmatik hem de dönüşümcü liderler astlarını isteklerinin seviyesini yükselterek değişime yöneltmektedirler.

Örgütlerin karmaşık ve hızlı gelişim ortamlarında farklı yetenek ve özelliklere sahip liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Yönetişim sistemleri ortak liderlik önermekte, yaratıcı liderliğe gereksinim duymaktadır (Palus ve Horth, 2005, s. 4). Yaratıcılığın insanların, eğitim, iş ve yaşam başarısını belirleyen bir etken olabilmesi için "problem bulma-çözme-çözümü uygulama" sürecinde başarılı olmasını gerektirmektedir (Basadur, 2004: 107). Yeni fikirlerle karşılaşan bireyler genellikle erken eleştirilerle yaratıcı düşüncelerine ket vurmaktadır. Bu nedenle el altındaki çözümleri kullanmanın kolaylığı yeni problemlerdeki benzersizliği görmeye engel olabilmektedir. Basadur (2004: 108) bu güçlüğü aşarak esnek ve yenilikçi kararlara ulaşmak için şunlar önerilmektedir:

- Diğerlerini problem bulup tanımlayarak çözmek için eğitmek ve organize etmek,
- Sahiplik aktarımı yoluyla çözümlere değil meydan okumaya prim vermek,
- Lider olarak astların arkalarını toplayarak sorunun çözümüne katılmak,
- Diğerlerinin katılmak isteyeceği çözüm yapıları kurmak,
- Sadece yapan değil, sürecin önderi (kolaylaştırıcısı veya danışmanı) olmak,
- Çalışanların güçlükleri meydan okumasının stratejik firma hedeflerine nasıl uyduğunu göstermek.

Bu model önerisinin hedefi yaratıcı gruplar ya da takımlardır. Benzer üyelerden oluşan gruplar/ takımlarda problem oluşturma, kavramlaştırma, kullanışlı hale getirme ve uygulama adımları başarılı olabilir. Fakat insanlar birbirinden farklıdır ve bu adımlardan her biri bazı bireyler için farklı öneme sahiptir. Bu bağlamda kişilik tarzları arasında duygudaşlık geliştirmek yaratıcı becerileri geliştirip kullanmak, eğitimin başarısını çok yükseltebilecektir (Basadur, Gelade, 2002: 26; Nauta, 2010: 18). Holland'ın (1959) ünlü mesleki kişilikler sınıflaması, çoğu çalışanın kişilik tarzlarını "gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve muhafazakâr" kişisel özelliklerin en çok bulunan üçünün belirlediği varsayımını kullanmaktadır. Çalışanların birbirinden farklı davranışları, baskın üç kişisel özellik tarafından belirlenen mizaçları açısından açıklanmaya çalışılmıştır. Holland'ın sınıflaması açısından araştırmacı, sanatçı ve girişimci olan yaratıcı liderler esnek, bütünleştirici düşünce becerisiyle uyumu bir hayat felsefesi olarak kullanan, fakat kargaşa üretmeyi, zor ve farklı problemler bulup çözmek için astlarını teşvik etmeyi düstur edinmiş inovasyon odaklıdır. Yaratıcılık genelde disiplinler arası ortak düşüncelerin ürünü olduğundan çok farklı düşüncelerin ortaya konması ve duygudaşlığın artması bu sürecin yönetilmesi için elzemdir. Değişik bakış açıları arasında uyum sağlama sürecinde yaratıcı örgüt liderlerinin yaratıcı düşünceleri teşvik etmeleri başlı başına bir iç motivasyon sağlamaktadır (Basadur, 2004: 120). Bu

çalışmayla Basadur'a yanıt olarak astların yaratıcı liderlik sürecinin dört safhasının tümünün eşit derecede önemsenmesi gerektiğini fark edebilmesi için sufilik kadim öğretisi olan Enneagram önerilmektedir.

Enneagram Öğretisi

Hipokrat ve Galen insan davranışlarının nedenlerini ve kişilik farklılıklarını mizaç kavramı ile açıklamışlardır. Onların beden sıvılarıyla ilişkilendirdikleri dört mizaç vardır. Daha sonra sadece hekimler değil, sosyal psikolojiden ekonomiye pek çok disiplinde çalışanlar Enneagram gibi mizaç ve kişilikle ilgili araştırmalar yapmıştır (Rothbart, Ahadi ve Evans, 2000; Clark, 2005; Marşap, 2009; Demirel, Gençler ve Aydemir, 2014; Selçuk ve Yılmaz, 2015 Logia, 2016). Enneagram, Latince' de dokuz ve çizim kelimelerinden türetilmiştir. Japonların silah, altın ve ayna üçlemesinde en önemli son simge kişinin kendini tanımasıdır. Kendini tanıma Enneagram'ın aynı zamanda başkalarına karşı duygudaşlık geliştirmekte de kullanılan nöro-bilimsel, algısal, davranışsal psiko-dinamik sistemlerle paralel değerler dizisidir (Daniels ve Price, 2009). Kökü sufizm bilgeliğine kadar uzanan Enneagram yaklaşımı sadece insanın kendini ve başkalarını tanıma ve geliştirme sanatı olarak tanımlanmamakta, sağlık alanından örgütsel gelişim alanına pek çok bilimsel disipline girmiş bulunmaktadır. Enneagram sayesinde kişiliklerin hangi modele ait olduğunun bilinmesi mümkün olup, kişilerin davranışı ve çevreden nasıl etkileneceğini de öngörülebilir. Geliştirilen duygudaşlık sayesinde iletişim kolaylaşacağına, takım kurma eğiliminin ve işyerinde uyumun artacağına inanılmaktadır (Colina 1998; Ormond 2007; Kale ve Shrivastava 2003; Bland 2010). Enneagram insan davranışlarının kökenine ve arka planına inmeyi işlevsel bulacak pek çok alandaki araştırma ve uygulamada kullanılabilir Şekil-1'de gösterilen 9 kişilik tipiyle yapılan tasnifi ile bütüncül bir model ortaya koymaktadır. İş uygulamasında kısa bir Enneagram eğitiminin ardından takım etkililiğinin (Ormond 2007), farklılıklara saygı, kendine güven ve iletişim becerilerinin arttığı bulunmuştur (Sutton Allinson & Williams, 2013). Psikolojik sağlık teori ve uygulamalarında davranışların altında yatanları okumada iyi bir araç olarak yer etse de Enneagram hakkında kişisel gelişim alanında daha çok araştırma ihtiyacı rapor edilmektedir (Sutton ve ark., 2013; Bland 2010).



> işareti "gibi davranır" demektir:

Rahatladığında: 1>7, 7>5, 5>8, 8>2, 2>4, 4>1, 3>6, 6>9, 9>3 (iyi özelliklerine daha yakın davranır), Baskı altında kaldığında: 1>4, 4>2, 2>8, 8>5, 5>7, 7>1, 3>9, 9>6, 6>3 (kötü özelliklerine daha yakın davranır).

Şekil-1. Enneagram ile Kişilik Analizi

Kaynak: Riso ve Hudson, (2009).

Enneagrama göre dokuz kişilik tipinin kapsamadığı bir mizaç bulunmamakta, mizaç kararlı olarak diğerlerinden ayrılmakta ve ömür boyu değişmemektedir (Wagner, 1983; Batı, 2018). Enneagram modeli, her insanın kişiliğinin hayatının ilk yıllarında

yetiştirme hataları ile çeşitlenip geliştiğini söylemektedir. Bu yapı, kişinin temel mizacı olarak da anılmaktadır. Ayrıca insanın kendi mizacının dışında, dokuz tarzın bazılarında da etkilenebileceği ifade edilmektedir. Bu ikincil derecedeki yapının etkisine ise 'kanat mizacı' denilmektedir. Şekil 1'de gösterilen oklar mizaçların birbirine etkileri ve baskı altında ve güven duyulduğu duygu durumunda (okun ters istikametindeki mizaca doğru) hangi mizaç tipine dönüşeceğini göstermektedir.

Liderler kendi mizaç yapılarını bilerek Enneagram eğitimi sonrası sağlıklı, sağlıklı ya da ortalama katta mı olduklarını tespit edebileceklerdir. Buna göre kendilerine verilen ödevler ile sağlıklı katta iseler kendilerini sağlıklı kata yükselebilecek, temel inançlar, uyumcu stratejiler, dikkat alışkanlıkları ve güdüler geliştirerek yaşamda erişilebilecek insan potansiyelinin tamamına ulaşabilecektir (Bland 2010). Bunun yanında kendilerini tanımının ötesinde çalışanlarının mizaç yapılarını bilerek görev dağılımını gerçekleştirebilir, onların da sağlıklı ya da sağlıklı katlarda olup olmadığını tespit ederek çalışan kişilerin davranışlarını anlayabilir, ilişkileri güçlendirerek verimliliğin artmasında etken ve etkili olabileceklerdir. Enneagram eğitimi olgun yaşlarda bile kişilik ve benlik gelişimi sağlayabilme potansiyeli ile henüz uygulama alanının sınırlarına ulaşmamış olup, araştırmaya değer faydalar sunmaktadır (Daniels, Saracino, Fraley, Christian & Pardo, 2018, s. 238)

1. YÖNTEM

Bu çalışmada esnek yönetim gerektiren hızlı dönüşüm çağında daha yaratıcı etkili bir liderlik anlayışının nasıl olabileceği hakkında uygulayıcıların görüşüne başvurulmuştur. Daha önce geliştirilen Yaratıcı Liderlik Ölçeği, revize edilerek önceki araştırmalarda eksikliği hissedilen Enneagram eğitimi alanlarına bir yenisi olarak yaratıcı liderliği katmak hedeflenmektedir.

Bu 2018 yılının ilk altı ayında uygulanmış bir örnek vaka çalışmasıdır. Enneagram eğitimi ardından yöneticilerle yapılan görüşmeler ışığında Enneagramın yaratıcı liderliği ne ölçüde etkileyebileceği ile ilgili verilere ve örgütlerde bundan yararlanılacak sonuçlar elde etmeye odaklanılmıştır. Ölçek geliştirmek için yüz yüze görüşme yöntemi, araştırma için anket yöntemi ile ön ve son testler arasındaki farklılıklara ilişkin analizler kullanılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışmanın amacı Enneagram Öğretisi kullanarak yaratıcı liderliği gerçekleştirme olanağının araştırılmasıdır. Böylelikle örgüt yöneticileri hem çalışanlarca sahiplenilen inovasyon uygulamaları bulmak ve iç motivasyon yaratmak için iyi bir araca kavuşmuş olacaklardır. Ölçek geliştirme aşamasında Enneagram testinden (Daniels ve Price, 2000) ve yaratıcı liderlik ölçeklerinden (Basadur, 2004; Ada, 2012) faydalanılmıştır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil-2 araştırma modelini görsel olarak ifade etmektedir.



Şekil-2 Araştırma Modeli

Örnek olay çalışmasına dair hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1. Artan Enneagram bilgisi, astların yaratıcı liderlik sürecinin dört safhasının tümünü eşit derecede önemsemesine yardımcı olmaktadır.

Hipotez 2. Artan Enneagram bilgisi yaratıcı liderlik sürecinin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Örneklem

Afyon Milli Eğitim Müdürlüğü'nde 2019-2020 öğretim yılında yapılan proje eğitimi kapsamında liderlik ve Enneagram eğitimi alan okul yöneticileri çalışma grubunu oluşturmuştur. Katılımcılar okul müdürleri, yardımcıları, okul aile birliği ve organik yapıda yer alan tüm çalışanlardır. Örneklem aynı zamanda ana kütle olup bu programa gönüllü olarak dâhil olanların tümüdür. Örneklemi oluşturan katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo-1'de sunulmuş olup 194 katılımcıdan engelli olan bulunmamaktadır.

Cinsiyet	<u>Kadın</u>	<u>Erkek</u>			
		95	99		
Liderlik Pozisyonu	<u>Özel Sektör Yöneticisi</u>	<u>Kamu Sektörü Yöneticisi</u>	<u>Çalışan</u>		
	4	80	110		
Medeni Durum	<u>Evli</u>	<u>Bekâr</u>			
	157	37			
Eğitim Durumu	<u>Yüksek Lisans</u>	<u>Lisans</u>	<u>Ön Lisans</u>	<u>Lise Mezunu</u>	
	57	75	53	9	
Yaş Dağılımı	<u>21- 25 arası yaş</u>	<u>26- 30 arası yaş</u>	<u>31- 35 arası yaş</u>	<u>36- 40 arası yaş</u>	<u>41 yaş ve üstü</u>
	28	43	59	21	43
İş Deneyimi	<u>5 yıldan az</u>	<u>5- 15 yıl arası</u>	<u>16- 20 yıl arası</u>	<u>21- 25 yıl arası</u>	<u>25 yıldan fazla</u>
	49	52	36	27	30

Tablo-1 Örneklemi oluşturan Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Veri Toplama Aracı ve Uygulama

Proje eğitimi kapsamında 2019-2020 öğretim yılında liderlik ve Enneagram eğitimi teorik ve uygulamalı olarak 84 yöneticiye ve 110 personele 2 grup halinde 30'ar saatten toplamda 60 saat yapılmıştır. Eğitimin teorik kısmı sırasında katılımcılara liderlik kuramları anlatılmıştır. Bu sayede katılımcıların liderlik, yönetim, yaratıcı liderlik kuram ve uygulamalarının olumlu ve olumsuz yanları hakkında güncel bilgi seviyeleri yükseltilmiştir. Ayrıca katılımcıların Enneagram testine (Riso ve Hudson, 2009) göre mizaçları belirlenerek, mizacın Türkiye'deki yaratıcı liderlik yetkinliklerindeki rolü bu çalışma ile irdelenmiştir. Türkiye'de daha önce Enneagramın eğitim öncesi kişilik tarzlarını bilerek gelen katılımcılarla yapıldığı buna benzer başka bir çalışmaya ulaşılammıştır. Enneagram testi için katılımcıların kendi tarzını seçmesi için dokuz paragraf okutulmuş ve az iki tanesini kendilerini en uygun tarif eden olarak seçmeleri istenmiştir (Daniels ve Price, 2000). Kişilik tarzının kesinleşmesi için sorulan ayırt edici ek sorularla esas ve kanat (yan) kişilik tarzı netleştirilmiştir. Yine de kesinliğin artırılması

gerekiyorsa çalışanların gençlik yıllarındaki arkadaş desteğine başvurmaları veya uzman tarafından sağlanan diğer bir testi yapmaları önerilmiştir.

Enneagram eğitimi öncesine müdürlerle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda yaratıcı liderlik ve Enneagram öğretisi ilişkisinin etkili örgütsel sonuçlara götürebileceğine dair uzlaşılan ve modele dâhil edilen sorular şunlardır (Basadur, 2004, s. 107; Ada, 2012):

- İşyerinde sizce problem oluşturma ve radikal bakış açısına sahip olmak ne ölçüde yararlıdır?

- Yeni fikir ortaya atan birisinin bunu kavramlaştırarak her yönüyle açıklaması, en önemli husus mudur?

- Bir yeni fikrin işe yarayan, kullanışlı hale getirme olanakları ve fizibilite çalışması diğer her şeyden önemli midir?

- Yeni bir fikrin tasarlanması ya da ortaya atılması bir yana uygulanması başarıda asıl önemli olan konu mudur?

- Yeni fikirler problem oluşturma, kavramlaştırma, kullanışlı hale getirme ve uygulama açısından denge gözetilerek mi desteklenmelidir?

- Lider, yeni bir konuyu "ne?" değil "nasıl?" sorusuna astları tarafından cevap verilme sürecini yakından takip etmeyi seçmeli midir?

Çalışmada karma veri toplama gerçekleştirilerek veriler görüşme, e-posta ve anket yöntemleriyle toplanmıştır. Birinci aşamada katılımcılarla liderlik üzerine kuram çalışmaları, yaratıcı liderlik ve Enneagram öğretisi ilişkisinin etkili örgütsel sonuçlara götürebileceğine dair yapılan ön görüşme yer almaktadır.

Uygulamada başlık bölümü olmayan EK-1'deki soru formu ve Basadur'un (2004) çalışmasına atıfla müdürlerle yapılan görüşmeden çıkarılan giriş testi olarak uygulanmıştır. Ayrıca gönüllü katılımcılardan müdür ve yönetici olanlara hali hazırda uyguladıkları liderlikle ilgili düşüncelerine dair açık uçlu soru sorulmuştur. İkinci aşamada, katılımcılara proje kapsamında uzman tarafından 60 saat verilen Enneagram eğitimi ve eğitim öncesinde yapılan test ile kişilik tipleri belirlenmiştir (Daniels ve Price, 2000). Üçüncü aşamada keşfedici faktör analizi ile üretilen yaratıcı liderlik ölçeği sorularak kişilik tiplerinin yaratıcı liderliğe etkileri ortaya konulmuştur.

Anket yöntemiyle uygulanan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde katılımcıların yaş, eğitim, medeni durum, cinsiyet gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yaratıcı liderlik testi (Basadur, 2004; Ada, 2012) üçüncü bölümde görüş ve öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Liderliğin okul müdürlerinde çağrıştırdığı kavramlar ortaya çıkarlar: Lider her zaman atanmış bir yönetici olmayabilir, fakat bir yönetici aynı zamanda liderlik özelliklerine sahipse verimli ve çok daha kaliteli bir yönetim şeklinin oluşacağı düşünülmektedir. Hâlâ yaratıcı liderlik ve liderliğin duruma göre el değiştirmesi hakkında fikirler olgunlaşmamıştır. Liderlik tipi olarak karizmatik liderliğin daha çok benimsendiği görülmektedir. Liderlikle ilgili daha çok tinsellikten bahseden müdürler yöneticiliği hayatın içinde mevcut durum kavramlarına değinmektedir.

Liderin çalışanın ilgi ve yeteneklerini dikkate alması sonucunda örgütte etkili ve verimli olması, iletişim kanallarını açık tutarak çalışanların kendilerini geliştirmesinin sağlanması için gerekli ortamın yaratılmasının önemli olduğu belirtilmiştir.

Liderliğin örnek olaylara göre değişik ellerden yürütülmesinin etkililiği görülmüş, verimliliği de artıracak düşünülmemektedir. Fakat sorulduğunda uzman olması gereken yöneticinin ilgili konuya ve duruma en hâkim kişi olmasının zorunlu olmadığı görüşü

bildirilmiştir. Herkesin farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu ve işten beklentilerinin farklılık gösterebileceği belirtilmiştir.

Henüz Enneagram eğitimini almamış olmalarına rağmen yöneticilik yapan katılımcılar, iletişimin, liderin kendi özelliklerini tanınmasının, iş yürütmeye ve insan ilişkilerinde oldukça önemli olduğunu bildirmektedir. Mizacın bilinmesinin değişik tavır ve davranışlara karşı hoşgörü ortamı oluşturabileceği gibi tahminlerde bulunmuşlardır. Yöneticiler, Enneagram eğitimi ile kişiliklerin analizinin avantajlar getireceğini, kararlarında yardımcı olabileceğini öngörmüşlerdir. Ayrıca yöneticiler, iş doyumunun örgütsel eşitlik ve hakkaniyetle ilgili olması gerektiği bildirilmektedir. Ters bir durumda ise çalışanların, işyerinde devamsızlık gösterecekleri personel devir hızının artacağı dolayısıyla başarıyı da etkileyecekleri düşünülmektedir. Görüşmeden elde edilen son görüş Enneagramın ön tanıtımı ile sağlayacağı mizaç analizinin çatışma ve sorun çözümlerinde de faydalı olabileceği beklentisinin oluştuğudur.

Ölçekle ilgili ifadelerin anlaşılma durumuna göre gerekli düzeltmeler için 20 kişilik bir öğrenci pilot grubuna taslak soru formu uygulanmıştır. Soru formundaki ifadelerle ait normal dağılım varsayımını sınamak için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin test sonucu $0,559 > 0,5$ olduğundan homojen hatalara işaret etmektedir. Ayrıca Barlet küresellik test sonucu da $p < 0,001$ çıkarak değişkenlerin anlamlılığını göstermiştir. Anti-imağ korelasyon matrisinde $0,50$ değerinin altında ifade olmadığı görülmüştür. Ardından ön teste ve tüm sonuçlar üzerinde faktör analizine geçilerek sonuç Tablo 2'de gösterilmiştir.

Faktörün Adı	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güven Değeri (Cronbach'ın α)
Radikal ve uçlarda bakış	1. Yeni problem oluşturma Yaptığı iş ile ilgili olarak risk alır 3. Yeni fikri kullanışlı hale getirme İlerleme için var olan uygulamalara karşı gelebilir	,820 ,819 ,805 ,744	25,72	,862
İşe yönelik açıklama istekleri	Yaptığı işin önemini farkındadır Etkili öz değerlendirme yapar Etkili iletişim becerilerine sahiptir Geribildirim alır 2. Yeni problemi kavramlaştırma	,863 ,738 ,722 ,713 ,713	21,80	,782
Yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirme	Aldığı geribildirimleri önemser 6. "Ne?" değil "nasıl?" araştırması İlerleme için mevcut kuralları değiştirebilir 4. Yeni fikri uygulama Sunumu ile etkiler	,868 ,803 ,702 ,700 ,689	19,52	,754
		Toplam	67,04	,876
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			,559	
Barlet Küresellik Testi: <u>Ki Kare</u>			773,159	
<u>sd</u>			19	
<u>p değeri</u>			,001	

Tablo-2 Yaratıcı Liderlik Ölçeği için Faktör Analizi

Açıklayıcılığı düşük olduğundan ölçek dışı bırakılan ifadeler: - 5. **Denge gözeterek destekleme**, - Güçlü çalışma ilişkileri kurar, - Kendisini görevine adar, - Görevinden zevk

alır, - Görüşlerini açıkça ifade eder, - Liderlik yapar, - Etkili bir biçimde sorumluluk verir, - İşlerin etkili bir biçimde yapılmasını sağlar. Kalın harfli, sıra numaralılar Basadur'un (2004) çalışmasına atıfla müdürlerle yapılan görüşmeden çıkarılan ifadelerdir.

Faktör analizi sonucu yaratıcı liderliği belirleyen ifadeler, daha önceki araştırmalarda bulunandan farklı olarak on dört ifade ve üç faktör altında toplanmıştır. Ada'nın (2004) ve Basadur'un (2012) yirmi iki ifadesinden sekizi faktör altında tek kalarak ya da yeterli açıklıcılığı olmadığından modelden çıkarılmıştır. Bu üç faktörün oluşturduğu modelin açıkladığı varyans % 67,04'tür. Değişkenliğin açıklayıcılarının dağılımı: Radikal ve uçlarda bakış % 25,72, işe yönelik açıklama istekleri % 21,80, yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirme % 19,52 çıkmıştır. Faktörler belirlendikten sonra, altında tek ifade kalan faktör olmayıp değişkenliğin yaklaşık % 70'i açıklanınca güvenilirlik analizine geçilmiştir. Güvenilirlikleri sınanan faktörlere ait Cronbach'ın alfa katsayıları da Tablo- 2'de sunulmuştur.

Faktör ortalamalarını oluşturan örneğin hata dağılımının normalliği varsayımı kontrol etmek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testlerinde normal dağılıma yaklaşan faktör çıkmamıştır ($p < 0,05$). Likert tipi ölçekte normal dağılım testlerine yalnızca faktör ortalamaları sokulmadığı için (1, 2, 3, 4, 5 tam sayıların birbirine komşu uzaklığı % 20 gibi büyük bir değer olduğundan) dağılımın normal çıkmaması beklenen bir sonuçtur. Bu nedenle görsel analize geçilmiş, faktörlerin histogram ve Q-Q grafikleri incelenerek dağılımlarının normal dağılımdan uzaklaşmadığı görülmüştür. Örneklem sayısı yeterlidir ($N=194$); ayrıca çarpıklığın standart hatasının basıklığın standart hatasına bölümü (Skewness/ Kurtosis Standart Hata= 2,57) 3,2'nin altında kaldığı görülerek dağılım normal kabul edilmiştir.

Gruplar arası varyansın eşitliğine bakan Levene Testi sonuçta $F=0,096$ ve $p=0,105$ değerlerini üretmiştir. Varyanslar farklı çıkmadığından ($p > 0,05$), eş varyanslılık varsayımı sağlanmış olmakta, örneklem için eğitim öncesi ve sonrası farklılık analizlerini parametrik olarak incelemek mümkün görünmektedir. Böylelikle parametrik farklılık analizine geçilerek incelemeye devam edilmiştir.

Enneagram eğitimi öncesi yapılan faktör analizinde ağırlıkları yeterli olan yaratıcı liderliğin dört safhasına verilen önemin, anlamlı bir farkla değişimiyle ilgili eğitim sonrası birinci hipotezi test eden varyans analizi Tablo-3'de sunulmuştur.

Bağımsız Değişken	Ortalama Farklılığı (L-A)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
				Aşağı Sınır	Yukarı Sınır
Yeni problem oluşturma	0.115	0.473	0.104	0.005	0.889
Yeni problemi kavramlaştırma	0.089	0.872	0.242	0.016	0.785
Yeni fikri kullanışlı hale getirme	0.275	0.573	0.095	0.088	0.995
Yeni fikri uygulama	0.316	0.963	0.054	0.108	0.766

Tablo-3 Enneagram Eğitimi Sonrası Yaratıcı Liderlik Safhaları Ölçümlerinde Kümeler Arasında En Küçük Anlamlı Farklılık Analizi

* Ortalama farklılığı 0.05 düzeyinde anlamlıdır; ** Ortalama farklılığı 0.01 düzeyinde anlamlıdır; n=84; L: Lider; A: Ast.

En küçük anlamlı farklılık incelemesi sonucunda lider/ yönetici ve ast pozisyonda çalışan hiçbir katılımcı grubun yaratıcı liderliği dört safhası arasında belirgin bir seçim ya da kayırma yapmadan, tüm safhaları Enneagram eğitimi sonrası dengeli olarak önemsemeye başladıkları bulunmuştur. Yapılan kontrollerde eğitim ön testi ile son test

sonuçları ya da demografik gruplar farklı olmakla birlikte yine anlamlı bir farklılık göstermemektedirler. Böylelikle H1 kabul edilmektedir.

Bağımsız Değişken	Ortalama Farklılığı (S-Ö)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
				Aşağı Sınır	Yukarı Sınır
F1. Radikal ve uçlarda bakış	0,897**	0,756	0,000	0,054	0,960
Yeni problem oluşturma	0,275*	0,298	0,016	0,248	0,894
Yaptığı iş ile ilgili olarak risk alır	0,115*	0,693	0,042	0,068	0,562
Yeni fikri kullanışlı hale getirme	0,167*	0,756	0,040	0,054	0,960
İlerleme için var olan uygulamalara karşı gelebilir	0,340**	0,616	0,010	0,346	0,888
F2. İşe yönelik açıklama istekleri	0,927**	1,020	0,000	0,115	0,928
Yaptığı işin öneminin farkındadır	0,198*	1,020	0,033	0,212	0,701
Etkili öz değerlendirme yapar	0,044	0,947	0,378	0,115	0,840
Etkili iletişim becerilerine sahiptir	0,102	0,882	0,056	0,129	0,928
Geribildirim alır	0,382**	0,193	0,001	0,280	0,869
Yeni problemi kavramlaştırma	0,346**	0,057	0,002	0,342	0,892
F3. Yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirme	0,508*	1,067	0,022	0,079	0,963
Aldığı geribildirimleri önemser	0,289*	0,721	0,022	0,187	0,963
"Ne?" değil "nasıl?" araştırması	0,090	0,979	0,006	0,122	0,869
İlerleme için mevcut kuralları değiştirebilir	0,107	1,067	0,002	0,138	0,880
Yeni fikri uygulama	0,211*	0,543	0,030	0,273	0,906
Sunumu ile etkiler	0,121*	0,699	0,048	0,079	0,809

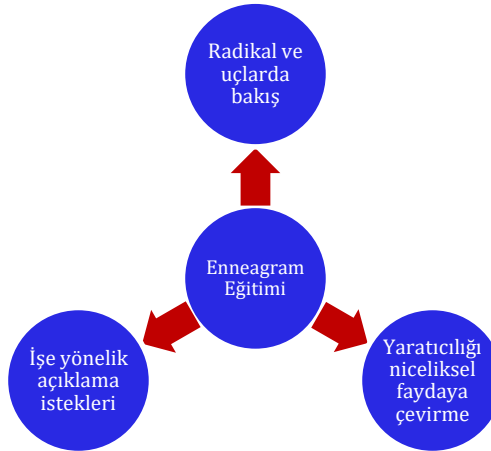
Tablo-4 Enneagram Eğitimi Öncesi ve Sonrası Yaratıcı Liderlik Düzeyi Ölçümlerinde Kümeler Arasında En Küçük Anlamlı Farklılık Analizi

Çift kuyruklu t-testi: * Ortalama farklılığı 0.05 düzeyinde anlamlıdır; ** Ortalama farklılığı 0.01 düzeyinde anlamlıdır; n=194; S: Uygulama Sonrası; Ö: Uygulamadan Önce

Katılımcılara hali hazırda uyguladıkları ve tabi oldukları liderlikle ilgili düşüncelerinin ve algılarının ölçüldüğü, üzerinde faktör analizi uygulanan, yaratıcı liderlik ölçeği (22 terimli 5'li Likert tipi) sonucu elde edilen genel ortalama 3,01'dir. Son test ile ölçülen (14 terimli ölçekle) bulunan yaratıcı liderlik genel ortalaması 4,37'dir. ANOVA testinde, giriş testinde yer alan ve faktör analizinde atılmayarak son testte yer alan terimlerin ölçümü arasındaki ilgi belirsiz ($r=0,022$, $p>0,05$); farklılık ise belirgin $F(1-14)=2,82$, $p<0,05$ çıkmıştır. Lider ve astların ölçek ortalamaları değişimi eşleşen örnek t-testi ile karşılaştırıldığında, Enneagram eğitimi etkisi sonrası değişimin Lider/ yönetici

grup için astlardan daha fazla olumlu artış ($t(14) = 3,42, p < 0,01$) sergilediği bulunmuştur. Demografik farklılıkların etkisi ise anlamlı değildir. Yaratıcı liderlik ortalamasının değişimine dayanarak katılımcıların Enneagram öğreniminin anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Farklılığın anlamlı olup olmadığı SPSS (sürüm 23) ile incelenmiş olup en küçük anlamlı farklılık analizi sonuçları Tablo-4'te sunulmuştur.

Tablo-4'te görüldüğü gibi yaratıcı liderlik ölçeğinin 14 maddesinden 10'unda anlamlı düzeyde bir değişiklik oluşmuştur ($p < 0,05$). Enneagram eğitimi ön testi ile son testi yaratıcı liderlik ölçeği ortalamaları arasında ($p < 0,05$ düzeyinde) anlamlı bir yükseliş bulunmaktadır. Enneagram eğitiminin yaratıcı liderlik unsurlarını etkilemesinin sergilendiği model Şekil-2'de görülmektedir.



Şekil-2 Enneagram eğitiminin yaratıcı liderliğe etkisi

Eğitim ile yaratıcı liderlik unsurlarından ilk ikisi birbirine yakın ve çok kuvvetli ($p < 0,01$) artış sergilerken üçüncü unsur olan "Yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirme" yine anlamlı fakat daha mütevazı ($p < 0,05$) bir gelişme göstermiştir.

	1	2	3	4
1.Enneagram bilgisi	1,000			
2. Radikal ve uçlarda bakış	0,580**	1,000		
3. İşe yönelik açıklama istekleri	0,531**	0,102	1,000	
4. Yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirme	0,151	0,191*	0,074	1,000

Tablo-5 Enneagram Eğitimi Öncesi ve Sonrası Yaratıcı Liderlik Unsurları Standardize Ortalama Farkları İlgileşimi

$N=194, *p < 0,05, **p < 0,01$

Kontrol değişkenleri: Pozisyon, Yaş, Eğitim, Tecrübe.

Kısmi korelasyon (ilgi) analizi Tablo-5'te görülmektedir. Tablo incelendiğinde faktörlerin standardize ortalama farklarının birbirleriyle genellikle olumlu ilişki içinde oldukları, en yüksek anlamlı ilişkilerin Enneagram bilgisi ve radikal ve uçlarda bakış ile işe yönelik açıklama istekleri faktörleri arasında olduğu ön bilgisi alınmaktadır. Kontrol edilen değişkenlerle, modeldeki değişkenler arası ilişki güçlerinin değişmediği görülmüştür. İlişkinin yönü ve gücü hakkında daha fazla bilgi edinmek için ilişki

(regresyon) analizi yapmak gerekmektedir. Birbirini anlamlı ve negatif etkileyen faktör yoktur. İlgileşim analizi sonucunda ilişki içinde oldukları görülen faktörlerin birbirleriyle ilişkilerinin 0,7'den küçük fakat güçlü görünmesi VIF (varyans enflasyon faktörü) incelemesini zorunlu kılmış, hepsinin VIF'si 10'un altında, tolerans istatistikleri de sınır değer olan 0,2'nin üstünde çıktığı bulunmuştur. Modelle ilgili değişim gerektiren bir sorun olmadığı düşünülerek devam edilen ilişki analizi için de basit regresyon analizi kullanılmıştır (Tablo 6).

Model*	N	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart Hata
1	194	0,447(a)	0,200	0,196	1,060
2	194	0,469(b)	0,220	0,206	1,146
3	194	0,178(c)	0,032	0,046	1,021

Tablo 6. Enneagram Eğitimi Öncesi ve Sonrası Yaratıcı Liderlik Unsurları için İlişki Analizi Model Özeti

* Bağımsız Değişken: Enneagramla gelişen öz farkındalık ve duygudaşlık,

a. Bağımlı değişken: Radikal ve uçlarda bakış

b. İşe yönelik açıklama istekleri

c. Yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirme

Tablo 6'da görüldüğü gibi Enneagram bilgisinin artmasının katılımcıların radikal ve uçlarda bakış geliştirmeleri üzerindeki etkisini gösteren ilişki oranı % 45 olup bu değişken yeni fikir geliştirme başarısının gelişiminin % 20'sini açıklamaktadır. Enneagram bilgisi yeni bilginin kavramsallaştırılarak herkesçe anlanabilme gereğinin %47 oranında açıklanmasını etkilerken, yeni fikirlerin anlaşılmasının %22'sini açıklamaktadır. Ayrıca inovasyon uygulamasının %18'i etkilenirken bu etkinin Enneagram bilgisine sadece %3'lük bir borcu var görünmektedir.

Bağımsız değişkenlerin hepsi olumlu etkilerini gösteren Tablo-7'ye göre anlamlı etkilerin yer aldığı 1 ve 2nci modeldeki Lider Enneagram bilgisinin ($\beta=0,489$ ve $\beta=0,426$), ilk önem sırasını ($p<0,01$) aldığı görülmektedir. Enneagram bilgisinin artışı 3ncü Modelde sadece Lider/ yönetici grup için anlamlıyken ($\beta=0,236$; $p<0,05$) astlar için ilk 2 modelde anlamlıyken ($\beta=0,292$, $\beta=0,331$; $p<0,05$) üçüncü modelde ($\beta=0,141$; $p>0,05$) anlamsızdır. Kontrol değişkenleri her üç modelde de Enneagram bilgisinin modeldeki kısmi gücünü azaltmakla birlikte anlamlılığını değiştirmemektedir. Böylelikle artan Enneagram bilgisi yaratıcı liderlik sürecinin başarısını olumlu yönde etkilemekte olduğunu ileri süren H2 kabul edilmektedir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P	İlgileşimler	
		β	Standart Hata	Beta			Sırasız	Kısmi
1	(Sabit)	0,13	0,26		4,956	0,039		
	Enneagram bilgisi (L)	0,489	0,386	0,393	6,788	0,000	0,318	0,272
	Enneagram bilgisi (A)	0,292	0,266	0,228	5,549	0,019	0,209	0,158
2	(Sabit)	0,67	0,091		3,041	0,012		
	Enneagram bilgisi (L)	0,426	0,122	0,291	4,752	0,000	0,312	0,279
	Enneagram bilgisi (A)	0,331	0,088	0,364	4,627	0,022	0,204	0,186
3	(Sabit)	0,84	0,704		1,001	0,102		
	Enneagram bilgisi (L)	0,236	0,622	0,192	1,768	0,043	0,212	0,179
	Enneagram bilgisi (A)	0,141	0,488	0,160	0,927	0,156	0,104	0,096

Tablo 7. Enneagram Eğitimi Öncesi ve Sonrası Yaratıcı Liderlik Unsurları için İlişki Analizi Modeli Sonuçları

N=194, Kısmi ilişkiye sokulan kontrol değişkenleri: Pozisyon, Yaş, Eğitim, Tecrübe.

L: Lider/ Yönetici, Bağımlı değişken: Model 1. Radikal ve uçlarda bakış, Model 2. İşe yönelik açıklama istekleri, Model 3. Yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirme.

Katılımcıların mizaç tiplerinin dağılımı şöyledir: 194 kişiden 60 kişi (%31) tip 5 (araştırmacı) kişilik tarzına sahiptir. Bunu 23'er kişiyle (her biri %12) tip 1 (mükemmeliyetçi kişilik tarzı), tip 4 (özgün kişilik tarzı), Tip 6 (sadık ve sorgulayan kişilik tarzı) ve Tip 9 (uyumcu kişilik tarzı) izlemektedir. Tip 3, 14 (%7); Tip 8, 12 (%6); Tip 7, 9 (%5) ve Tip 2, 7 (%4) kişi çıkmıştır.

Tartışma

Gerek karizmatik gerekse değişim görevlisi gibi hisseden dönüşümcü liderlerden beklenen teknolojik değişim sayesinde uyum sağlayabilecek yaratıcı becerilerdir. Bu çalışma, yaratıcı liderliğin oluşumunda Enneagram öğretilerinden faydalanılıp faydalanılmayacağını araştırmak amacıyla; (a) dengeli bir süreç yaklaşımı, (b) anlamlı bir eğitim etkisinin entelektüel liderlerini aramaktadır. Enneagram öğretisi, davranış temellerini kavrayan köklü altyapısı sayesinde her insan tipi için yaratıcı liderliği kolaylaştırıp ekip içindeki hemen herkesçe aynı süreç adımlarını senkronize ve eş zamanlı atılmasına yardım edecek pozitif etkiye sahiptir. Ancak benzer üyelerden oluşan gruplar/takımlarda problem oluşturma, kavramlaştırma, kullanışlı hale getirme ve uygulama adımlarına aynı önem verilebilir düşüncesi çerçevesinde, Enneagram eğitimi yardımı ile farklılıklara saygı ve duygudaşlık artırılarak sınanmıştır. Basadur'a (2004) cevap olarak, 60 saatlik Enneagram eğitimini alan katılımcılar, yaratıcı liderliğin bu zor koşulunu sağladıklarını son test ile göstermektedir. İkinci hipotez de ön test ile son test farkının yaratıcı liderlik ölçeği ortalamalarını belirgin olarak artırdığını göstererek açıkça desteklenmiştir.

Bu çalışmada sorulan temel bir soru göreceli olarak lider ve astlarının yaratıcı liderlik sürecine dengeli yaklaşımlarının eğitimle nasıl etkileneceği idi. Liderlerin/yönetici Müdürlerin, astlarına oranla daha büyük değişime uğradıkları, diğer bir deyişle daha fazla faydalandıkları görülmüştür. Bu denge bozulmasının olası sebepleri çeşitli

olabilmektedir. Bunlardan bazıları: yönetme şerefine ve güce susamışlık, benimsenen liderlik tarzı farklılıkları nedeniyle değişime direnç göstermek ya da astlarla liderlerin hedef önceliklerini örtüşürme güçlüğüdür (Basadur, 2004: 120). İstatistiksel olarak belirgin artış olmasına rağmen astlardaki yaratıcı liderlik artış gücünün yöneticilerin gerisinde kalma gerekçelerinden biri aslında yöneticilerin bir türlü törpüleyemediği grup için radikal ve uçlarda bakış, diğeri de iş görme durumunda olan astların sürece yönelik açıklama açıklarıdır (Matise, 2007: 48-49). Matise'e (2007) göre bunlar geleneksel 'manevi hoca disiplini güdüsü' içinde işi bizzat üstlenmeyip astların arkalarını toplayan grup liderlerinde daha az gelişmektedir. Diğer bir ifade ile astlar "nasıl" sorusunu zaten sürekli "ne" sorusuyla meşgul liderlerden daha fazla sormaktadırlar. Enneagram eğitimi başkalarını görmek için bir çerçeve oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Matise'in (2007) vaka çalışmasında bulduğu kendi başarılarına kişisel tarzlarıyla gelişip ilerleyen astların Enneagram sayesinde yansımalarına anlam veren yöneticilerin uyum sorununu daha iyi çözmeleri bu çalışmayla da desteklenmektedir. Enneagramın bu gücü tüm kişilik tipleri için iyi bir ilişki iyileştirici, bir değişim kaldırıcı ve iş arkadaşlarıyla etkili iletişim sağlayıcı olma özelliklerini bir arada barındırmaktadır (Matise, 2007: 49).

Bu çalışmadaki diğer temel soru Basadur'un denge gözeterek desteklenmesini önerdiği süreç adımlarından geride kalan olup olmayacağı idi. Bu çalışmada desteklenen diğer adımlardan açıkça geride kaldığı görülen son adım yani uygulama safhasındaki 'Acaba yaratıcı liderliği gerçekleştirmesi imkânsız bir görüngü haline mi sokmaktadır' sorusunu sormaktadır. Yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirmek doğası gereği geride kalmaktadır, çünkü yeni uygulamalar yaklaşık iki yıl örgütlerin inovasyon depolarında beklemektedir (Gündüz, 2013: 210). Kullanılmak için krizlere çare olmak gibi sebeplere ihtiyaç duymaktadırlar.

Sonuçlarda öngörülerle çatışmalar bulunmaktadır. Enneagram bilgisi astların yaratıcılığı niceliksel faydaya çevirmesine anlamlı katkıda bulunmamaktadır. Ancak süreci ölçen ifadeler içinde Tablo-4'te katkısı anlamsız çıkan "-ne? değil - nasıl? araştırması ve ilerleme için mevcut kuralları değiştirebilir olma" terimlerinin liderlerde daha zayıf olması gerektiğinden Hipoteze aykırılık göze batmaktadır. Liderler ve genel olarak tüm grup yaratıcı liderlik sürecine Enneagram sayesinde tam olarak hazırdır demek mümkün olamamıştır. Oysa ilgili yazında yaratıcı liderliğin öğrenilebilir olduğu, Enneagramın da alet çantasında farklılık ve yansıtma gibi destekleyici unsurları barındırdığı sıkça yer almaktadır (Bland, 2010: 20; Nauta, 2010: 11; Matise, 2007: 38). Ayrıca eğitim süreleri incelendiğinde, çok daha kısa eğitim sürelerinde elde edilen başarıların, yaratıcı liderlik eğitiminden daha parlak olduğu görülmektedir. Bu bulgunun daha fazla araştırmaya konu olabileceği gibi, araştırma örneğine özgün olarak değişebileceği kabul edilmektedir (Tart, 1986: 160).

Araştırmanın kısıtlarından biri Afyon İli'nin seçilmesidir. Psikolojik kararlılık ve isteklendirme açısından genel topluluğun seçilmesi özel bir bölge seçime göre daha üstün ve güçlü sonuçlar üretebilirdi. Yine de bu özel seçim sayesinde sonuçların genellenebilirliğinin arttığı söylenebilir çünkü yaratıcı liderliğe odaklanarak Enneagram eğitimi alan bir topluluğun rasgele seçilen bir topluluğa oranla yaratıcılık hedefine odaklanmasının ve motivasyonunun daha yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticiler ve liderler üzerinde daha büyük bir örnekle yapılacak benzer çalışmalar ile gündemdeki yaratıcı liderlik konusunun iş ve eğitim dünyası için olumlu sonuçlar üretebileceği görülmektedir. Pek çok incelemeye konu olan Enneagramın müteakip çalışmalarda nesnel konular için kullanılması mümkündür. Standartlaşma, takım yapısında koordinasyon, ödüller ve çıktılar henüz Enneagramın katkısını bekleyen yaratıcı liderlik konuları arasındadır (Gilson, 2005; Kahai ve ark., 2003; Kurtzberg, 2000) Ayrıca eğitim alanına katkıları hakkında kapsam ve süreç raporları üretecek sonraki çalışmalar,

Enneagram eğitimine geri beslemelerle gelişme kazandırmakta çok yararlı olabileceklerdir.

Bu çalışma yaratıcı liderlik geliştirmede Enneagram altyapısından yararlanılabileceğini göstermeye yönelik bir adım olma amacına erişmektedir. Enneagram araştırmacıları topluluğu, bilimsel çalışmalarla disiplinler arası ortak bilgileri artırırken geleceğe yönelik teori ve tahminleri derinleştirmekte, Enneagramın güvenilirliğini, etkili kullanımını ve yaratıcılığı arttırmayı vaat etmektedir.

KAYNAKÇA

ADA, D. B. (2012). *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

BASADUR, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.

BASADUR, M. S. & GELADE, G. (2002). *Knowing and thinking: A new theory of creativity*. Management of Innovation and New Technology Research Centre Working Paper 105, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada L8S 4M4.

BASS, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

BATI, U. (2018) *Enneagram ile Kişilik Analizi*. Alfa yayınları, İstanbul, Mart s.265-317.

BLAND, A. (2010). The Enneagram: A review of the empirical and transformational Literature. *The Journal of Humanistic Counseling*, 49(1), 16-31.

COLINA, T. (1998). Nine ways of looking at work. *The Journal for Quality and Participation*, 21(5), 56-60.

DANIELS, D. & PRICE, V. (2009). *The Essential Enneagram: The Definitive Personality Test and Self-Discovery Guide--Revised & Updated*. US, Harper One.

DANIELS, D., SARACINO, T., FRALEY, M., CHRISTIAN, J. & PARDO, S. (2018). Advancing ego development in adulthood through study of the enneagram system of personality. *Journal of adult development*, 25(4), 229-241.

DEMİREL Y. E., GENÇER, A. G., ÜNAL, Ö. ve AYDEMİR, Ö. (2014). Enneagram'dan dokuz tip mizaç modeli'ne: Bir öneri. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 39(173).

FIEDLER, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190.

GILSON L. L., MATHIEU J. E., SHALLEY C. E., RUDDY T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48, 521-531.

GÜNDÜZ, E. (2013) Innovation Contingencies Affected by Competitive Tension. *The Journal of American Business Review, Cambridge*, 19(1), 202-208.

GÜNEY, S. (1992, Mart), Fiedler' in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin değerlendirilmesi, *Atatürk Araştırma Dergisi*, 8(23), 17.

GÜNEY, S. (2015, Eylül), *Liderlik*, Nobel yaynevi, 1-27.

HOLLAND, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35-45.

KAHAI S. S., SOSIK J. J., AVOLIO B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14, 499-524.

- KALE, S. H. & SRIVASTAVA, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328. <https://doi.org/10.1108/02621710310467596>.
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 569.
- KURTZBERG T. R. (2000). Creative styles and teamwork: Effects of coordination and conflict on group outcomes. *Unpublished doctoral dissertation*. Northwestern University, Evanston, IL.
- KURZWEIL, R., (2016). *İnsanlık 2.0*, Çev. Mine Şengel, Alfa Yayınları, İstanbul.
- LOGIA, P. (2016)'den aktaran Prof. Dr. Ziya Selçuk, *Dokuz Tip Mizaç Modeli Semineri* (12.06.16), Erişim tarihi: 11.10.2018, saat, 11:23, <https://vimeo.com/94501765>.
- MARŞAP, A. (2009). *Yaratıcı Liderlik 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderlik ve Yönetişim*, Gazi Kitabevi, 51-56.
- MATISE, M. (2007). The enneagram: An innovative approach. *Journal of Professional Counseling: Practice, Theory, and Research*, 35(1), 38-58.
- NAUTA, M. M. (2010). The development, evolution, and status of Holland's theory of vocational personalities: Reflections and future directions for counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 57(1), 11.
- ORMOND, C. H. (2007). *The effects of emotional intelligence and team effectiveness of a newly formed corporate team learning the Enneagram*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 68, 2699.
- RISO, D. R. ve HUDSON, R. (2009). *Enneagram ile Kişilik Analizi*, Çev. Günseli Aksoy, Butik Yayıncılık, İstanbul, 179-203.
- SELÇUK, Z. ve YILMAZ, D. E. (2015). *Dokuz tip mizaç modeli' ne göre rehberlik yaklaşımına giriş* (1). Ankara: Pegem Akademi.
- SHACKLETON, V. J. (1995). *Business leadership*. Thomson Learning.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.004>.
- TART, C. T. (1986). Consciousness, Altered States, and Worlds of Experience. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 18(2), 159-171.
- WAGNER, J. (1983). Reliability and validity study of a Sufi personality typology: The Enneagram. *Journal of Clinical Psychology*, 39, 712-717.
- WERNER, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 17.
- YUKL, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.), Prentice Hall.

Summary

The study aimed to find a possibility to open an Enneagram training gate to beat the cynicism to change. A case study conducted within a group of 194 volunteer education worker in which nearly half populate leaders. After a pre-test and 60 hours of training a post test has been conducted to see if there was a success in the organizational creative leadership implementation. Analysis of the obtained data explanatory factor analysis was applied to determine the factor structure of the question groups in the study. While independent t-test analysis was applied for demographic groups, Variance Analysis (ANOVA) test was used to compare the two groups namely leaders and followers. Some of the participants of the training were not taking the course for the first time so were familiar with Enneagram personality types.

Basadur (2004) dealt with individual preferences for the four stages can cause difficulties if group members are unaware of the differences. For example, if someone's

orientation strongly favors generation, their behaviors may irritate someone who favors optimization. Similarly, a person oriented toward implementation and focused on getting a quick result may experience a great deal of frustration with someone who favors conceptualization, and wishes to fully understand and define a situation before proceeding. So all four stages of creativity should have got syncorized attention and balanced approach by team members of creative nature. Current study shoved the possiblity to eually handle problem generation, conceptualization, solution optimization and, implementation via Enneagram education.

Generally the hypothesis of the Enneagram education affects creative leadership positively was accepted only for administrative managers and leaders not for followers. The demographic variables did not changed the direction of the relations but lessened the power of the relationship. Managers got more benefits from Enneagram but still did not implement any creative solutions to the creative problems they generated for organizational effectiveness.

This study stands for one of the first steps to build a large platform of creativity which might serve as a public example. Some recommendations have been made for future researchers.