



Enneagramın Takım Kuruluş Başarısına Etkisi

Effect of Enneagram on The Success of The Team Set Up

Ertan Gündüz

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Hava Lojistiği

Ass. Prof., İstanbul Gelişim University, Air Logistics

egunduz@gelisim.edu.tr

ORCID: 0000-0003-4843-4126

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 10.03.2024
Kabul Tarihi / Accepted : 15.05.2024
Yayın Tarihi / Published : 27.08.2024
Yayın Sezonu / Pub Date Season : Ağustos / August

Enneagramın Takım Kuruluş Başarısına Etkisi

Öz

Geleceğe dönük dinamik bir bilgi olarak batıya tanıtılan kadim Sufî felsefesi Enneagram'ın bu özelliği unutulmuş sadece tanımladığı dokuz mizaç tipine odaklanılmaktadır. Oysa hızla değişen yaşantı ve iş ortamında kişisel ve kişiler arası beceriler geliştirerek bunu fırsata çevirmeye olanak sağlamaya yönelik ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyacın nedenlerinden biri yeni birliktelikler oluşturulup bunlardan çok kısa sürede yüksek takım başarısı beklemektedir. Bu çalışmanın amacı yaratıcı takım geliştirme aşamasının hızlandırılmasında Enneagramın rolünü incelemektir. Bir uzman tarafından altı ay Enneagram eğitimi verilen 2018 yılında Türkiye'nin perakende tekstil sektör lideri olan firmanın İstanbul genel merkez çalışanları arasından yeni kurulan yirmibeşer kişilik beş pazarlama takımı eğitim öncesi ve sonrası testlere tabi tutulmuş, edim alguları kontrol grubuyla karşılaştırılmıştır. Testler, kişilerin Enneagram kişilik tarzlarını anlama, takım etkililik ve eğitim amaçlarına ulaşma ile ilgili değerlemeleri içermektedir. Uzman aynı zamanda takım toplantılarına katılarak üyelerle görüşmeler yapmış, üyelerin ilişkilerini, takımın başarı hedeflerine ulaşip ulaşmadığını izlemiştir. Oluşan duygudaşlık sayesinde ön test ile son testin tematik başarı yargılarının dağılımları arasındaki farklılık incelenerek, takım başarısının, kişisel edimin ve işe dönük bilgi paylaşımının arttığı bulunmuştur. Ayrıca katılımcılar, eğitimle kendi farkındalıklarının, iletişim yetenek ve isteklerinin olumlu yönde değiştiğini belirtmişlerdir. Sonuçlar Enneagramın bilgisinin takım kuruluş aşamasının hızlanması yanında duygudaşlık yoluyla davranış değişikliği sağlayabileceğini göstermektedir. Örgütler, ideal bir takım kuruluşuna ne kadar hızlı ulaşabilirse, e-ticaret, sanal zekâ ve diğer yeni işlerin getirdiği uzaklaşmayı o kadar kolay dayanışmaya çevirebilirler.

Anahtar Kelimeler: Enneagram, Kişilik tarzları, Etkili takım kuruluşu, Kişisel edim, Duygudaşlık.

JEL Kodları: M12, M16, M53, M54

Effect of Enneagram on The Success of The Team Set Up

Abstract

The feature of the ancient Sufi philosophy Enneagram, introduced to the west as a dynamic information for the future, is forgotten, focusing only on the nine temperament types it defines. However, there is an increasing need to enable the opportunity to turn this into an opportunity by developing personal and interpersonal skills in a rapidly changing life and business environment. One of the reasons for this need is to create new partnerships and expect high team success in a very short time. The aim of this study is to examine the role of Enneagram in accelerating creative team development. Five newly assigned sales team's twenty-five members working under Istanbul Central Office of the leading Firm in clothing retail sector in Turkey, filled tests before and after Enneagram training given for six months. The responses of success perceptions were compared with the control group. The tests include evaluations about understanding the Enneagram personality styles, achieving team effectiveness and training goals. Meanwhile expert trainer joined team meetings, interviewed with the members, scrutinized their relations, and monitored the relations of the members, whether the team achieved the team objectives. It was found by considering difference between the pre-test and the post-test's distribution of thematic success judgments, increased the success of the team, personal performance, and the sharing of knowledge about work. In addition, participants stated that their awareness, communication skills and desires changed positively with education. The results show that the knowledge of the enneagram can change behavior through emotionality as well as speeding up the team establishment phase. The faster organizations can reach an ideal team organization, the easier they can turn the divergence of e-commerce, virtual intelligence, and other new businesses into solidarity.

Keywords: Enneagram, Personality humors, Effective team building, Personal success, Empathy.

JEL Codes: M12, M16, M53, M54

GİRİŞ

On yirmi yıl içindeki yakın bir gelecekte sanal zekânın insaninkini geçeceği öngörülmektedir (Kurzweil, 2005: 506). Ağ temelli yapıların baş döndürücü bir hızla gelişmesi hem yazılım açısından zenginleşen hem donanım olarak minyatürleşen teknolojinin evrimin asıl oyuncusu olduğunu göstermektedir. İnsanın biyolojik evrimi görece yavaş kalmakta, makinelerine öykünerek hızlanması kaçınılmazdır. Artık insanların çalışmasının da tek rolü güzel sanatlardan ve hizmetlerden fen bilimi ve matematiğe kadar bilgi üretmek olacaktır. Daima boş zaman doldurma aracı gibi görülmüş olan oyunun da rolü bilgi üretmek olacak, yani oyunla iş arasında belirgin bir ayırım olmayacaktır (Kurzweil, 2005, 448). İnsanın makineyle birleşmesini tekillik olarak tanımlayan Kurzweil (2005), oyunu çalışmanın başka bir çeşidi olarak insanın her biçimiyle bilgiyi yaratmasında ayrılmaz bir role sahip olduğunu ifade etmektedir. Oyunları kullanmak ve sonsuza yaklaşan bir hızla bilgi üretmek olguları yan yana bile tehlikeli dururken kontrol sorunlarına değinen ve özgürce gelişme taraftarlarının karşısında olanların sayısı azımsanamaz. Gelişmenin yanında olanlar gibi makinelerin kontrol sorunu nedeniyle karşısında olanlar da makine insan ortaklığıyla yeni bilgi üretmek için kurulmuş proje takımları halinde çalışmaktan vazgeçememektedirler (Rickards ve Moger, 2000).

Çünkü proje takımlarının belirli bir lideri, tahsisli kaynakları ve gruplara oranla daha belirgin hedefleri bulunmaktadır. İster ket vurulmak için ister başarı için olsun insanları kişilik tarzlarıyla anlamak ve yenilikçi proje takım kuruluşunu oluşturmak için en etkili yollardan biri Enneagram bilgisini kullanmak olarak görülmektedir (Riso ve Hudson, 2000; Palmer, 1995). Kurulu takımlarda iletişim, edim ve duygudaşlık sağlamasına rağmen takım kuruluş aşamasında Enneagramı kullanmak hakkında kuşku bulunmamaktadır (Hsu, 2004; Weatherbe, 2002; Austin, 1996). Özellikle insanlar kişilik tarzı yerine benzersiz mizaç sahibidir diyerek belirli sayıdaki kategorilere itirazlar bulunmaktadır (Yılmaz vd., 2014). Enneagramın dokuz kişilik tarzının, tüm insanları tasnif için geçerli olduğunu, insanların bu kategorilerin farklılığını bilerek grupta farklı eksiklikleri bulan üyeler olduğunu varsaymak başlı başına bir meziyet gibi görülmektedir (Taylor vd., 2006). Böylelikle grubun ardına saklanmadan ziyade ödünleme davranışını seçmeye ve kişisel edimlerini grup başarısı için kullanmaya başlamaları sinerji yaratacaktır. Sonuç olarak yeni bilgi üretmeye yönelik takım oluşum aşamalarında dinamik Enneagram bilgisinin yararlı olabilmesi, takım etkililiği ve verimliliğinin ortalamanın altında sürelerde görünmeye başlaması örgütlere önemli bir zaman kazandıracaktır. Bu zaman kazancı kişilik tarzlarını belirleyerek ona göre davranışları inisiyatiflerine bırakılan çalışanlardan çok yönetim eliyle yürütülen örgütsel öğrenme çalışmalarıyla daha da artabilecektir.

ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın hedefi yaratıcı takım geliştirme aşamasının hızlandırılmasında Enneagramın rolünü incelemektir. Bu hedefe ulaşarak, sosyal psikoloji disiplinine matuf bir öğreti olan Enneagrama farklı bir bakış açısı getirmek, bu öğreti/ bilimden yararlanarak takım üyeleri arasındaki çıkar çatışmalarına çözüm bulup, duygudaşlık yaratabilecek bir aracın grubun ekip olması için liderine zaman kazandırarak faydalı olabileceğini göstermek amaçlanmaktadır. Bu sayede gerek örgütsel davranış ve işletme yönetim ve organizasyonu dalları arasına bir köprü kurmak, gerekse zor hedefleri olan yenilikçi proje takımlarının etkili ve verimli olma sürelerini kısaltmak umulmaktadır. Literatürde Enneagrama tanımlama ve tasnif yönleriyle getirilen eleştiriler bir yana bırakılırsa, işlevsellik açısından ya yararlanan bilginin adı değiştirilmiş ya da tamamen yeni bir kavramdan ziyade başka tedaviler için isim verilmeden katalizör gibi kullanılmıştır. Sadece Enneagramla tanışmanın etkilerini ölçen fazla çalışmaya ulaşılamamıştır (Bati, 2012).

Çalışma tahmine dayalı bir vaka çalışması olmakla birlikte teorik ve deneysel olarak bu tahmini destekleyen kanıtlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Tahmine dayalı olmasının nedeni sonuçların diğer takım kuruluşunu etkileyen dinamiklerin etkilerinden arındırılmasının veya tüm değişkenlerin modele alınmasının güçlüğüdür. Yeni değişkenlerin modele dâhil edilmesini önerecek eleştirilere açık olduğundan çalışma, önceki çalışmaların izinden yine tahmine yönelik örnek olay çalışmaları grubuna girecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Takım geliştirme çalışmalarında karşılaşılan çıkar çatışması ve etkililik sorunlarının çözümünde yeni yöntemlerden çok elimizde bulunan kişilik tasnif yöntemleriyle çalışmak

hem daha çok denendiğinden alışıldık hem de daha az kaynak sarf edileceği için verimlilik sağlayacaktır (Bellaby, 2019).

Takım Geliştirme Çalışmaları

Ekip ya da diğer adıyla takımları, gruptan ayıran özelliklerin başında bireysel sorumluluktan çok ortak sorumluluk anlayışının yarattığı pozitif enerjidir (Robbins, 2020). Liderliğin paylaşılması, grubun özel bir misyonunun olması, sorun çözmenin yaşam tarzı haline gelmesi ve etkililiğin ortak ürün ile ölçülmesi takım olmanın diğer göstergeleri kabul edilmektedir (Koçel, 2020: 49; Bellaby, 2019). Takım gelişim aşamaları: Oluşum, fırtına, norm geliştirme, başarıma ve dağılmadır (ing. forming-storming-norming-performing-adjourning). Başarmaya kadar gelen ve ani geçişlerden çok iç içe geçmiş olan süreçte, oluşum ekip olmayı kabul etmeye kadar en uzun aşama olarak göze çarpmaktadır (Briker vd., 2020). Fırtına çatışmaların olduğu, kural ve norm aşaması da yakınlaşma ve uyumun takım kimliğini geliştirdiği evredir. Her evrenin ne kadar süreceği başta lider olmak üzere takımdakilerin kendini ve diğer takım üyelerini tanıyarak uyum göstermelerine bağlıdır. Takım geliştirme modeli olarak en çok atıf alan Tuckman'ın (1965) aşamalarına yapılan bir eklemeye daha da çok başvurulmaya başlamıştır (Tuckman ve Jensen, 1977). Modelde önerilen yukarıda da sıralanan aşamalardan ilki ikisi alıştırma, çatışmalar ile sonraki ikili olan kural oluşturma, görevde başarı hemen hemen eş zamanlı görülen safhalardır. En uzun zaman alan ilk ikilideki fikir ve davranış kalıplarının ortaya çıkabilmesi ve diğer çalışanlarca çözümlenmesi için kişisel farklılıklar ve çıkarların ortaya koyulması öngörülmektedir (Buil vd., 2019: 66). Ancak sonrasında görev başarısında etkili olunabilecek bir bütünleşmenin gerçekleşebileceği varsayılmaktadır. Bu görünümüyle yeni takım kurma ve geliştirme çalışmalarını çatışmalardan ayırmak zor görünmektedir (Puccio vd., 2010).

Bu modelin üstün başarıyı elde edemediğinde inovasyon gibi zor görevi olan yenilikçi proje takımlarının elindeki çareler veya başarı araçları hakkındaki belirsizliğe dikkat çeken Rickars ve Moger (2000, s. 279) üstün başarılı görev ifasını hedefleyen aynı modelden geliştirdikleri modellerinde iki engelden bahsetmişlerdir. İlk alıştırma ve kişisel çatışmalar olarak birleştirdikleri ilk aşamadan kural oluşturma ve görevde başarı olarak birleştirdikleri ikinci aşamaya geçerken karşılaşılan zayıf davranışsal engeldir. Bu engel görece zayıf görülmektedir; çünkü kişilerin kuralları benimsemek için karşılaştıkları iç ve kişiler arası çatışmalar geçici ve çoğu takımın üstesinden gelebildiği bir engel türüdür. Tersine, üstün başarının nadir bulunmasına bakılarak görevde başarıdan yeni tanımlanan üstün başarı aşamasına geçmekte karşılaşılabilecek engel daha zorlu görülmektedir. Bu engel, yerleşik kültür gibi sosyal bir bağlamın geleneksel beklentilerini kırmak isteyen bir takımın engelleyen güçleri temsil etmektedir (Bellaby, 2019). Bu ikinci engeli geçebilen sınırlı sayıda takımların kuruluşlarından itibaren üç yıl geçmesi gerekmektedir (Rickars ve Moger, 2000). İlk engeli geçmek için ise üst sınır olan üç ay geçtiğinde takımda başarısızlık nedenleri araştırılmaya başlanmaktadır (Parker, 1990, s. 67). İlk bakılan takımdaki role uygun kişilik tiplerinin atanıp atanmadığı olmaktadır. Bu çalışma aşağıdaki gösterimle (Şekil-1) zayıf olan engel değil, üç yıldan çok kısa bir sürede geçilemez denilen kuvvetli engeli geçme ile ilgili bir öneri ayrıca Rickars ve Moger'e (2000) ihtiyaç duydukları ampirik cevaplardan birini vermektedir.



Şekil 1. Takım Geliştirme modelindeki standart başarıya ulaşmadaki zayıf engel ile üstün başarıya ulaşmadaki güçlü engel (Rickars ve Moger, 2000: 278'den uyarlanmıştır).

Kişilik tiplerinin psikolojik tasnifi içedönük- dışadönüklük özelliği tarafından belirlenen dört fonksiyonla açıklanmaktadır: a. Düşünme, b. Hissetme, c. Heyecan, ç. Önsezi (Jung, 1923). Jung özellik ve fonksiyonları sekiz psikolojik tipte birleştirmektedir. Gerçek hayatta ve takımlarda da bu kategorilerde yer alan bazı kişilik özellikleri farklı olsa da benzer baskın davranış tarzlarına sahip insanların tüm davranış özelliklerini gösterme kapasitelerinin hala kaybolmadığını öne süren Jung, kişilik tarzının değişebileceğini belirtmiştir. Bu değişime zorlayan güçlerin dışarıdan (aile, toplum) gelmesine rağmen, kişilerin kendi kontrolünde olduğuna inanılmaktadır (Eray, 2020). Takımı oluşturan kişilik tarzları Parker (1990) tarafından dörde ayrılmıştır: a. Bağışçı, b. İşbirlikçi, c. Haberleşen, ç. Meydan okuyan. Parker, Jung kadar esnek ve dinamik olmayan bir kişilik ayrımı ile belirli bir zaman kesiti ve çevre koşulları altında takımdaki rolleri açıklayan bir model oluşturmuştur.



Şekil 2. Enneagram Yıldızı

> 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).

Yararlı olmakla birlikte Enneagram kadar kavrayıcı ve geleceğe dönük hareketlilikten uzak görünmektedir (Cusack, 2015). Cusack, Gurdjieff'in (1919) üçbin yıllık (kahramanı "fakir" olan) Sufi inancından öğrendiği kişilik ve diğer küresel tasniflerin notalara benzediği öğretisinden bahsederken yine iki (mi ile fa ve si ile do arasındaki) engelden bahsetmiştir. Tıpkı Rickars ve Moger'ın (2000) engelleri gibi bunların da aşılması için dışardan bir destek gerekmektedir.

Enneagram

İnsan çocukluğunda aldığı eğitim ile hayata hazırlanırken mükemmellikten de uzaklaşmasına neden olan bir kayba uğramaktadır (Palmer, 2010). Bu kayıp öncelikli duygusal baskısı farklı Şekil-2'de numara ve isimleri görülen dokuz kişilik tarzından birine denk gelmektedir: 1. Mükemmel olmalıyım, 2. Diğerlerine yardım etmeliyim, 3. Meşgul kalmalıyım, 4. Farklı olmalıyım, 5. Daha çok şey bilmeliyim, 6. Güvende hissetmeliyim, 7. Macera bulmalıyım, 8. Güçlü olmalıyım, 9. Uzlaşılabilir olmalıyım. Bu dokuz nokta Eski Yunancada Ennea (dokuz), Gram (çizim) terimlerinden gelmektedir. Enneagramın simgesel anlatımındaki yıldız, her noktayı baskı ve güven ortamında kişinin gideceği diğer iki noktaya bağlamaktadır (Talley, 2005). İçgüdü merkezindekiler öfke, duygu merkezindekiler utanç, zihin merkezindekiler de korku ile sınanmaktadırlar.

Her kişilik tipinin iki komşu kanadından birinin çoğu özelliğini taşıdığı görülmektedir. Kişilik tipine olduğu gibi güçlü kanadın hangisi olduğuna kişinin kendisinin Enneagram bilgisi ışığında karar vermesi gerekmektedir. Her tip, karın, göğüs veya kafa bölgesine göre bir alt güdüye de sahiptir: 2,3 ve 4 duygu (göğüs) merkezli bir imaj güdüsü ile sırasıyla sevgi, sosyal kabul ve farklılık arzulamaktadırlar; 5,6 ve 7 zihin (kafa) merkezli bir korku güdüsü ile sırasıyla bilgi, otoriteyle ilgili rahatlama ve korkudan kaçınmayı arzulamaktadırlar; 8, 9 ve 1 içgüdü (karın) merkezli bir öfke güdüsü ile sırasıyla öfke ifadesi, öfkeyi inkâr etme ve öfkeyi bastırmayı arzulamaktadırlar. Tüm kişilik özellikleri gösterilebilirse de kişinin nasıl güdüleneceği önceden baskın olan bu özellikler çerçevesinde diğerlerinden farklı olarak belirecektir. Ortak birçok özelliğimiz olsa da temelde ikizler bile birbirinden farklıdır. Kişilik testleri arasında kendini bilme yolunu en kesin ve kısa sürede gerçekleştiren aracı Daniels ve Price (2000) vermiştir. Bu araç iki sayfalık bir okuma ile temel kişilik tarzı ve kuvvetli kanadı tespit ederek Enneagram noktalarının hangilerinin enerjisinin etkisinde olduğunu gösterebilmektedir (Daniels ve Price, 2016). İkilemde kalınan özellikler için kişinin duygusal olgunluğa ulaşılan 20 yaşlarında kendisini tanıyan birinden yardım alabileceği belirtilmektedir. Kişilik tarzlarına göre insanlar ile nasıl ilişki kurulabileceği şöyle özetlenebilir (Riso ve Hudson 1999):

1. Başarılarını takdir ederek tavsiyelerine değere verip daha gamsız olmaya özendirilmelidir,
2. Teşekkür ederek, kişisel hayatlarına ilgi gösterip, eleştirmek yerine tavsiyede bulunulabilir,
3. Çalışmaları bölünmeden dürüst geri bildirim verilerek çabaları övülebilir,
4. Övgüde bulunularak çabalarına destek verilip, aşırı tepkileri görmezden gelenebilir,
5. Özet ve doğrudan konuşularak zaman tanınmalı, zorlayıcı olunmamalıdır,
6. Kaygıları yargılanmamalı, güven verilerek sorun çözmek için birlikte davranılmalıdır,

7. Şefkat ile özgürlük tanınarak, tarzlarını kabul etmek ve ne yapacaklarını söylememelidir,
8. Güçlü, kendine güvenli ve doğrudan olunarak özgürlük tanınmalı, iddiacılıkları hoş görülmeli,
9. Baskı yapmadan, karşı çıkmak yerine tartışarak konuşmaları bitene kadar dinlenilmelidir.

Kişilik tarzlarının en iyi hallerinde ne özellikler gösterdikleri ve kendini gerçekleştirmek için ne tavsiye edileceği de şöyle özetlenebilir (Palmer, 2010):

1. Örnek: Zeki, sorumlu, güvenilir, titiz, asil, anlayışlı ve kahraman ahlakı sahibidir. Daha az kaygılı ve daha az idealist olunabilir.
2. Yardımcı: Bensiz, uyumlu, neşeli, iç-görülü, ikna edilebilir, iyimser, özgecidir. Kişisel ihtiyaçlarına daha hassas ve diğerlerinin duygularına daha kayıtsız olunabilir.
3. Başaran: Etkili, çalışkan, kendiyle barışık, sahici, diğerlerine ilham veren rol modelleridir. Daha sakin ve az güdülenmiş olunabilir.
4. Bireyci: İlham sahibi ve çok yaratıcı, kendini yenileyebilen ve deneyimlerini dönüştürebilen kişilerdir. Daha kabullenici ve daha ortalama olunabilir.
5. Keşifçi: Öncü gözlemciler olarak zamanın ilerisinde ve dünyayı tamamen başka açılardan görebilirler. Daha çok kendini ifade etmek ve daha bağımsız olmak tavsiye edilebilir.
6. Koruyucu: İç denge sahibi, kendine güvenen, cesaretle kendilerini ve diğerlerini savunan kişilerdir. Daha anlık yaşayıp daha az şüpheli olunabilir.
7. Maceracı: Becerilerine ve değerli hedeflerine odaklanarak övgüye layık, keyifli ve tatmin olmak isteyen kişilerdir. Daha durağan ve daha az haz peşinde olunabilir.
8. Meydan okuyan: Güçlerini diğerlerinin hayatlarını geliştirmekte kullanan, kahraman, ilham verici ve yüce gönüllü kişiler haline gelirler. Daha boş vermiş ve daha az kontrolcü olunabilir.
9. Barışçı: Yılmaz, herkesi kavrayıcı, insanları bir araya getirerek çatışmaları halleden kişilerdir. Daha az iddiacı ve daha az inkârcı olunabilir.

Enneagram farklılıkları ortaya koyarak ortak çözümde birleşmek, diğer bir ifadeyle çatışma çözümlemek için çok iyi bir araçtır. Takım oluşum aşamasında yukarıda değinilen ilk engeli geçmek her ne kadar ikinciden daha kolaysa da bunu başaramayan takımlar daha oluşum aşamasında dağılmaktadırlar. Çatışma çözümünün ikinci aşamasına yani bütünleşmeye geçebilmek için farklılaşmak yani tarafların çıkarlarını birbirlerine iyi anlatabilmeleri için daha iyi bir duygudaşlık aracına rastlanılamamıştır (Folger vd., 2013).

YÖNTEM

Bu örnek olay çalışması 2018 yılının ilk altı ayında Türkiye'nin perakende giyim satış sektörü lideri olan firmanın İstanbul ofisine bağlı kurulan yenilikçi takımlar üzerinde gerçekleştirilen eğitim ve incelemelerden oluşmaktadır. Ölçümlerin değerlendirilmesinin ardından bir seri ilişki analizi ile ilişkilerin yönü belirlenmiştir. Birincil veriler

kaydedilerek öngörüldüğü gibi takım üyeleri arasındaki davranışların değişimi incelenmiştir. Ödül yapısı, rekabet geçmişi ve takım üyeleri arasındaki güvenin rekabet derecesine nazaran başarı artırıcı etkisi kontrol edilmiştir. Araştırma modeli tasarımında durumlara rastgele takım üyeleri görevlendirmek, takıma rastgele üyeler atamak, nesnel olarak hız ve kaliteyi ölçmek, yansız ve denk görev beklentileri üretmek gibi gerekli koşullar sağlanmıştır.

Araştırmaya konu yenilikçi takım kurulmasıyla görevlendirilen firma çalışanlarına aktif zaman içinde verilen eğitim esnasında eğitim ve sonrasında kişilerin Enneagram kişilik tarzlarını anlama değerlemesi, takım etkililik değerlemesi ve eğitim amaçlarına ulaşma ile ilgili değerlemeler yapılmıştır. Takım toplantılarına katılan Uzman, üyelerle görüşmeler yapmış, üyelerin ilişkilerinin değişimini izlemiş, takımın çatışmalarını çözümüleme ve üstün başarı hedeflerine ulaşip ulaşmadığına bakmıştır. Yapılan gözlemler istatistiki incelemeye tabi tutulmuştur. Oluşan duygudaşlık sayesinde ön test ile son testin başarı yargılarının dağılımları arasındaki farklılık incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların, eğitimle kendi farkındalıklarının, iletişim yetenek ve isteklerinin, takım başarısının, kişisel edimin ve işe dönük bilgi paylaşımının da değişimi incelenmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

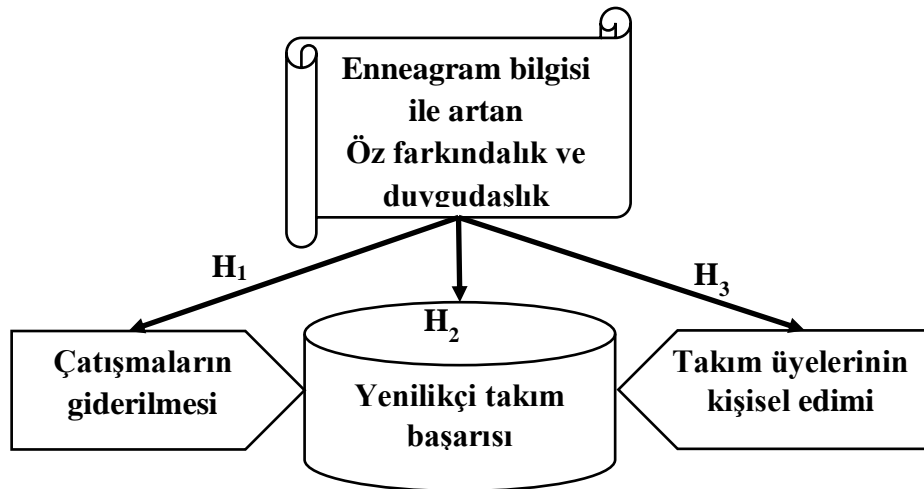
Enneagram bilgisinin, gruplarda diğer grup faktörlerinin etkileri arındırılarak, öz farkındalık ve duygudaşlığı zaman içinde artış hızını artırdığını gösteren yeterince çalışma bulunmaktadır (Riso ve Hudson, 2000; Palmer, 1995; Naranjo, 1997; Bland, 2010: 28; Tapp ve Engebretson, 2010: 68). Çalışmamızda bu varsayımdan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

Hipotez 1. Enneagram bilgisi sayesinde artan öz farkındalık ve duygudaşlık, yenilikçi takımların oluşumunda üyeler arasında karşılaşılan iç ve kişiler arası çatışmaların giderilmesine yardımcı olmaktadır.

Hipotez 2. Enneagram bilgisi sayesinde artan öz farkındalık ve duygudaşlık, yenilikçi takımların başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 3. Enneagram bilgisi sayesinde artan öz farkındalık ve duygudaşlık, yenilikçi takımların üyelerinin kişisel edimini olumlu yönde etkilemektedir.

Şekil-3 araştırma modelini görsel olarak ifade etmektedir.



Şekil 3. Araştırma modeli

Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada 123 kişilik yenilikçi hedefi olan bir takım üzerinde birincil veriler kullanılmıştır. Eğitim ön ve son testleri yapılan araştırmada takım etkililik ölçeği, Uzman'ın Enneagram tarz değerlendirme ölçeği, Parker'ın (1990) takım oluşturma ölçekleri kullanılmıştır. Ayrıca takım üyesi olan deneklere doğrudan sorularla Enneagram bilgisi, işe yönelik bilgi paylaşma isteklerindeki artış, hayat tatmini, stres azaltıcı ve duygusal zekâya etkisi ile ilgili algıları sorulmuştur.

Öncelikle üç günlük bir eğitimin ardından Enneagram Öğretisinin nazari öyküler ve örnek olaylar eşliğinde anlatıldığı takım üyeleri, kendi kişilik tarzlarını belirlerken tüm takım üyelerinin tarzları hakkında da bilgi ve duygudaşlık geliştirmişlerdir. Ardından tarz değerlendirme ölçeğine uygun test sayesinde yaptıkları kişilik tarzı seçiminin doğruluğunu sınamışlardır. Daha sonra kişisel duygu ve akılcı olarak hangi çıkarlarının diğerleriyle farklılaştığı sorulmuş, uzlaşma ve bütünleşme süresi ölçülmüştür. Parker'ın takım oluşturma ölçeğinde yer alan 8li Likert tipi ölçek ve her soruya ilişkin görüşleri içeren soru formları doldurulmuştur. Bu test her ay sonunda tekrarlanmıştır. Son olarak karmaşık sorunlar içeren meseleler üretilerek kişilerin kişilik tarzları ve duygudaşlık sayesinde diğer kişilik tarzlarının çözümlerini anlama ve benimseme dereceleri sorulmuştur. Farklılıkla ilgili öğretilen metaforlar yardımıyla indirgemecilik yerine değişik bakış açılarıyla karmaşık problemlerin hem insan hem de makine etkileşimi ile yeni tanımlama ve çözüm tarzı sayesinde öngörülemeyen grup davranış sayısına bakılmıştır. Böylelikle takımın, yaşayan karmaşık sistemin (yüksek verim, enerji/ bilgi akışı, zenginlik/ farklılık ve etkileşim) özelliklerine ulaşma derecesi ölçülmüş olmaktadır (McCarter, 2013).

Örnekleme: 123 geçerli soru formu. Geri dönüş oranı: %100'dür. Katılımcıların: %21'i Erkek %15'i 30 yaş altı, %4'ü 31- 39 yaş, %1'i 40+ yaş. %5'i ön lisans, %45'i öğrenci, %50'si lisans ve yüksek lisans derecelidir. Genel iş deneyimi: %52'si 5 yıldan az, %30'u 6-10 yıl, %15'i 11-15 yıl, %3'ü 16+ yıl. Şimdiki işteki deneyim: %58'i 5 yıldan az, %17'si 6-10 yıl, %15'i 11-15 yıl, %5'i 16+ yıldır.

Veri Toplama Yöntemi: Üstün başarı ve başarılı takım teşkilini sınamak için Firma' da yenilikçi takım görevleri olarak başarı oranına göre grupça değerlendirmeğe tabi tutulmak üzere yaklaşık yirmi beşer kişiden oluşan Mağaza çalışanlarından altı takım oluşturulmuştur. Bu takımlardan kıstas olmak üzere biri hariç hepsine Enneagram eğitimi verilmiş, eğitim almayan mağaza çalışanları da aynı kurallarla çalışmış ve gerektiğinde psikolojik, mentor ya da koç desteği almışlardır. Her bir çalışandan özgürce etkileşimde bulunarak iş birliği gerçekleştirmeleri gereken ayda en az bir yenilik, iki uzmanlık dışı faaliyet ve ortalama satışın en az %20 üstündeki takım başarısına katkı hedefi koyulmuştur. Tüm takımlar kendi iş bölümü ve lider seçimlerinde serbest bırakılmıştır. Enneagram eğitimi almayan yenilikçi takıma aynı sürede mentor gözetiminde Japon Yönetim Sistemleri ve TKY uygulamaları eğitimi verilmiştir. Hiçbir takımda Mesai saatlerindeki ya da dışındaki zamanı nasıl değerlendirecekleri ile ilgili yönlendirme yapılmamıştır.

Her takımdaki işle ilgili koordinasyon görüşme sayısı, farklı düşünceler üzerindeki tartışma sayısı, öngörülemeyen grup davranış sayısı, çatışma ve radikal fikir küskünlükleri farklı kişilerce günlük olarak kaydedilmiştir. Bu değerler ay sonlarında derlenerek grup başarıları yüzdeleri bulunmuştur. Çatışma ve küskünlük sayıları ilk engelin aşılması için

gereken eşik değer ayda 10'un altı olarak kabul edilmektedir (Tuckman ve Jensen, 1977: 424). Daha üst değerler takım için örgütsel değişime düşmanlığa yol açabileceğinden ekip standardının altındaki gruplar kategorisine düşmek olarak kabul edilmiştir (Gündüz, 2017: 128).

Altı ayın sonunda yapılan Enneagram bilgisi testi girişte yapılan ön-test ile kıyaslanmıştır. Testin içeriği aynıdır ve yukardaki temel Enneagram kişilik incelemesiyle ilgili sorulardan oluşmaktadır (Daniels ve Price, 2016: 91). İşe yönelik bilgi paylaşma istekleri aylık olarak yapılan kişisel koordine sayıları toplamından elde edilmiştir. Hayat tatmini düzeyi tüm katılımcılara genel memnuniyet soru formundan alınan 5'li Likert ölçeği ile iş, özel ve toplum hayatından memnuniyetin ön ve son testte direkt olarak sorulmasıyla elde edilmiştir. Baskı ve Stres Hissi (Ters kodlanarak) iş hayatında 5'li Likert ölçeği ile hissettiği işe yönelten (olumlu) ve iş yapmayı engelleyen (olumsuz) algılar yine aynı ölçekle ön ve son testte doğrudan sorulmuştur. Duygusal zekâ ile ilgili ön ve son testte duygudaşlık içeren sorulardan Gürbüz ve Yüksel (2008) takip edilerek 88 ifadeden, yine aynı tip ölçekle "çalışma arkadaşlarınızın davranışlarının hepsini öngörüp, gerekçelerini ve ne tonda tepki göstereceklerini anlıyorum" indirgenen 3 ifadesi için ayrı sorular kullanılmıştır (Bar-on, 2001). Böylelikle katılımcıların diğer kişilik tarzlarının çözümlerini anlama ve benimseme dereceleri anlaşılacaktır. Tüm bu bilgilerin ön test ve son test arasındaki anlamlı farklılığı takım üyelerinin kişisel edimindeki değişimi gösterecektir. Deney serimi, demografik özelliklerin kontrol ederek takımların Enneagram eğitiminden nasıl etkilendiklerini, yenilikçi takımlarda rastlanan engelleri ne sürede aştıklarını ve eğer mümkünse üstün başarı vadetmekte olup olmadıklarını araştırmıştır.

Verilerin Analizi

Değişkenlerin örneklemimizin bağlamında geçerli model oluşturduğuna emin olmak için daha önce yapılan keşfedici faktör analizlerinin tekrarlanması gerekmektedir. Soru formundaki ifadelerle ait normal dağılım varsayımını sınamak için yapılan Kaiser- Meyer-Olkin test sonucu $0,728 > 0,5$ olduğundan homojen hatalara işaret etmektedir. Ayrıca Barlet küresellik test sonucu da $P < 0,000$ çıkarak değişkenlerin anlamlılığını gösterdiğinden faktör analizine geçilmiştir. Anti-ımaç korelasyon matrisinde 0,50 değerinin altında ifade olmadığı görülmüştür.

Faktör analizi sonucu kişisel edimi oluşturan ifadeler, daha önceki araştırmalara dair yazınla uyumlu olarak beş faktör altında toplanmıştır. Bu beş faktörün oluşturduğu modelin açıkladığı varyans %69,40'tır. Değişkenliğin açıklayıcılarının dağılımı: Enneagram bilgisi %20,22, iletişim %14,88, tatmin düzeyi % 13,52, baskı hissi % 10, 54, duygusal zekâ % 10,24 çıkmıştır. Sorularda gerekli sadeleştirmelerden sonra faktörler belirlenmiş, altında tek ifade kalan faktör olmayıp değişkenliğin yaklaşık %70'i açıklanmış güvenilirlik analizine geçilmiştir. Güvenilirlikleri sınanan faktörlere ait Cronbach's Alfa Katsayıları Tablo- 1'de sunulmaktadır.

Tablo-1 Takım Üyelerinin Bireysel Edim Düzeyi Ölçeği için Faktör Analizi

Faktörün Adı	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güv. Değeri (Cronbach's α)
Enneagram bilgisi*	1. Kişilik tipinin karaktere yansıyan rahat özellikleri	,886	20,22	,862
	2. Kişilik tipinin karaktere yansıyan stres özellikleri	,859		
	3. Kişilik tipinin karaktere yansıyan kanat özellikleri	,855		
İşe yönelik bilgi paylaşma istekleri	4. İşle ilgili koordinasyon sayısı	,863	14,88	,702
	5. Görüşmelerde iş konuşma sayısı	,738		
Hayat tatmini düzeyi	6. Özel hayatından memnuniyet	,868	13,52	,714
	7. İş hayatından memnuniyet	,803		
	8. Açık ve eşit rol dağılımı	,702		
Baskı ve Stres Hissi (T)	9. Baskı Hissi	,789	10,54	,658
	10. Stres Hissi	,777		
Duygusal zekâ	11. Çalışma arkadaşlarının tutumlarını anlayabilme	,745	10,24	,749
	12. Çalışma arkadaşlarının davranışlarını öngörebilme	,743		
		Toplam	69,40	
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			,728	
Barlet Küresellik Testi: <u>Ki Kare</u>			786,437	
<u>sd</u>			29	
<u>p değeri</u>			,000	

Parametrik farklılık analizinden önce faktör ortalamalarını oluşturan örneğin hata dağılımının normalliğine bakılmıştır. Yapılan Kolmogorov- Smirnov testlerinde normal dağılıma yaklaşan tek faktör "İşe yönelik bilgi paylaşma istekleri" çıkmıştır ($P > 0,05$). Likert tipi ölçekte normal dağılım testlerine yalnızca faktör ortalamalarını sokmadığımız 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 ($N=123$); ayrıca çarpıklığın standart hatasının basıklığın standart hatasına bölümü (ing. s.e. of skewness/kurtosis= 2,74) 3,2'nin altında kaldığı görülerek dağılım normal kabul edilmiştir.

Gruplar arası varyansın eşitliğine bakan Levene testi sonuçta $F=0,026$ ve $P=0,905$ değerlerini üretmiştir. Varyanslar farklı çıkmadığından ($P > 0,05$) örneklem için eğitim öncesi ve sonrası farklılık analizlerini parametrik olarak incelemek mümkün görünmektedir. Böylelikle incelemeye devam edilmiştir.

Bulgular

Doğru kişilerin takıma alınarak daha sonra doğru işler bulunması prensibi Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimince benimsenmektedir. Takımdaki doğru insanlar Enneagramın kişilik tarzlarının her birinin değişik ilham ve güdülenme tarzları olduğunu bilerek farklılıklarını doğal çatışma gerekçeleri olarak anlamaktadırlar: 1. Geliştirme ve reform yapabilmek için güçlendirme, 2. Diğerlerini değiştirmek, 3. En iyi olarak bilinmek için kazanmak, 4. Eşsiz bir yaratıcı katkıda bulunmak, 5. Akıllılık araştırma, 6. Bir sebebe veya daha yüksek bir ideale adanma, 7. Sınırsız seçenek ve olasılıklar, 8. Gücü ile hizmet sunma fırsatı, 9. Uyum içinde çalışma. Bunların dışında da her insan şahsına münhasır çıkar farklılıkları da taşımaktadır. Eğitimle bunun farkında olmak sayesinde takım üyelerinin arasındaki çatışmalar kendilerine sorulmuş, çözümlenemeyen çıkar çatışması sayısının ilk ayın sonunda sıfırlandığı anlaşılmıştır. Ortalama üç ay olan sürenin bu kadar düşmesinin yanı sıra, takım başarısının özellikle görev çatışmasından etkilenmesi nedeniyle Enneagramın karar alan takımlarda işe yaradığı ortaya konmuş olmaktadır (Folger vd., 2013). Her ne kadar kısa süreli takımlarda, fikir ve çıkar farklılıkları uzun süreli kadar önemli algılanmasa da; somut sonuç üretmeyen takımların, iç çatışmalarının daha zarar verici olduğu meta analizinden hareketle uygulanıp uygulanmayacağı belirsiz inovasyonlar üretecek bir takım için bu sürenin kısalığı arzu edilen bir sonuçtur (O'Neill vd., 2013). Şekil-1'de öngörülen ilk engeli aşmak için gereken süre olan 3 ay yerine beş takımda da çatışmalı havanın (ortalama 5 küskünlük) yarattığı güçlük ilk ay içinde aşılmıştır. Kontrol grubunu oluşturan altıncı takımda ise çatışmalardan dolayı küskünlük sayısı (ilk üç ayda yaklaşık 14) üçüncü aydan sonra aynı seviyeye gelebilmiştir. Böylelikle "Enneagram bilgisi sayesinde artan öz farkındalık ve duygudaşlığın, yenilikçi takımların oluşumunda üyeler arasında karşılaşılan iç ve kişiler arası çatışmaların giderilmesine yardımcı olacağını savunan Hipotez-1 kabul edilmektedir. Daha önce defalarca ispatlandığı için araştırma hipotezleri arasında yer almasa da Enneagram bilgisinin duygudaşlığı Japon Yönetim Sistemlerinden daha fazla artırdığı da böylelikle desteklenmiş olmaktadır (Batı, 2018: 25; Riso ve Hudson, 1999-2000).

Altı ay içerisinde yapılan eğitimin kişisel açıdan verimli olup olmadığını incelemek için 5'li Likert tipi ölçekle eğitim öncesi ve eğitim sonrası kişisel edim sorularına verilen yanıt sonuçları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı en küçük anlamlı farklılık analizi (SPSS Paket Programı Ver 23: LSD) ile incelenerek Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo-2'de ve yukarıda örnek ifadeleri sunulan varyans analizinde en yüksek değeri Enneagram bilgisi vektörü aldığı için bu özellik bakımından kümelemedeki ayrışmanın (birbirinden uzaklığın) diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Ortalama farklılığı açısından kişisel edim adı altında incelenen beş ana vektörün dördünün ortalamaları açısından tüm kümelerin birbirinden $p < 0,05$ düzeyinde farklı olduğu bulunduğundan Enneagram bilgisi sayesinde artan öz farkındalık ve duygudaşlığın, yenilikçi takımların üyelerinin kişisel edimini olumlu yönde etkileyeceğini öne süren Hipotez-3 kabul edilmiştir. Baskı ve stres hissini anlamlı bir değişim göstermediği bulunmuştur.

Tablo-2 Enneagram Eğitimi Öncesi ve Sonrası Takım Üyelerinin Bireysel Edim Düzeyi Ölçümlerinde Kümeler Arasında En Küçük Anlamlı Farklılık Analizi

Bağımlı Değişken	Ortalama Farklılığı (S-Ö)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
				Aşağı Sınır	Yukarı Sınır
Enneagram bilgisi	2,456*	0,985	0,000	2,245	3,062
İşe yönelik bilgi paylaşma istekleri	1,682*	0,626	0,000	1,004	1,949
Hayat tatmini düzeyi	0,900*	0,060	0,002	0,816	1,001
Baskı ve Stres Hissi (T)	0,075	1,712	0,254	-0,794	0,097
Duygusal zekâ	0,515*	1,839	0,000	0,378	1,352

* Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır,

N=123, T: Ters Kodlanmıştır (5↔1; 2↔4), S: Uygulama Sonrası, Ö: Uygulamadan Önce

Takım kuruluş aşamasında geçilen aşamaları ve Enneagram eğitiminin fark yaratıp yaratmadığı ile ilgili her ayın sonunda yapılan ilk test ile altıncı testin karşılaştırma sonuçları Tablo-2'de sunulmaktadır. Kişisel edimle ilgili ifadeler (12 adet) varyans analizinde özetlenenlerle aynı sıra numarasında okunmalıdır (Parker, 1990). Yenilikçi takımların Enneagram eğitimi ile artan duygudaşlık seviyesi hem kişisel edimleri iyileştirip hem de çatışmaların yaratacağı yıkıcı sonuçları azaltıp, takım içinde olumlu tartışma ve inovasyona uygun bir iklim yaratması beklenmektedir.

Bu çerçevede takım kuruluş aşamasındaki ilk alçak engeli hızla geçerek ortalama üç yıl içinde geçilebilen üstün başarı basamağına yaklaşmıştır. Örgütün genel başarısı için bu eşiklerin daha hızlı geçilmesi, e-ticaret rekabeti karşısında ayakta kalabilmek için her geçen gün önem kazanmaktadır.

Açık ve eşit rol dağılımı ile ilgili 8nci madde dışında Enneagram Eğitimi sayesinde tüm takım oluşturma etkililiğinin açıkça ve anlamlı düzeyde olumlu gelişme kaydettiği görülmektedir. Bu gelişmelerin büyük çoğunluğu (%78'i $p<0,01$) yüksek derecede anlamlı bir farklılık arz etmektedir. Rol dağılımı ile ilgili görevlendirme de aslında başlangıçta Enneagramın temel kişilik tarzlarına uygun mizaçlara göre yapıldığı için sonradan bir değişime uğraması beklenmeyen bir aşamadır.

Böylelikle Enneagram bilgisi sayesinde artan öz farkındalık ve duygudaşlığın, yenilikçi takımların başarısını olumlu yönde etkileyeceğine dair kurulan Hipotez 2 de kabul edilmektedir. Yalnız bu kabulü güçlendirmek için ek analizlere ihtiyaç vardır. Öncelikle demografik farklılıkların Enneagram eğitimi alanların kişisel edimlerine etkisi olup olmadığına bakılmış, ilgi analizinde hiçbir anlamlı ilişim çıkmamıştır. Faktörlerin birbirleriyle ilgilerine ve daha sonra da satış rakamları ortalamalarından hareketle takım başarılarına ne kadarlık bir katkıda bulunduğu dair bir tahminde bulunmak amacıyla ilişki analizine geçilmiştir.

Tablo-3 Enneagram Eğitimi Öncesi ve Sonrası Takım Kuruluş Aşamalarındaki İyileşme Farklılıkları için İkili Örnekler Testi

S.Nr.	Ortalama Farklılığı (S-Ö)	Standart Hata	Standart Hata Ortalaması	Farkın %95 Güven Aralığı		t-değeri
				En düşük	En yüksek	
1	1,45	1,27630	0,28539	0,85267	2,04733	5,081**
2	1,25	1,40955	0,31519	0,59031	1,90969	3,966**
3	0,80	1,36111	0,30435	0,16298	1,43702	2,629*
4	0,85	1,53125	0,34240	0,13335	1,56665	2,482*
5	1,60	1,53554	0,34336	0,88134	2,31866	4,660**
6	2,30	1,34164	0,30000	1,67209	2,92791	7,667**
7	1,20	1,50787	0,33717	0,49429	1,90571	3,559**
8	0,30	0,65695	0,14690	-0,00746	0,60746	2,042
9	1,45	1,66938	0,37329	0,66870	2,23130	3,884**
10	0,95	1,46808	0,32827	0,26292	1,63708	2,894**
11	1,15	1,53125	0,34240	0,43335	1,86665	3,359**
12	1,45	2,11449	0,47281	0,46039	2,43961	3,067**

N=123; Çift kuyruklu t-testi anlamlılık düzeyi (* p<0.05; ** p<0.01)

Kısmi ilişim (korelasyon) analizi Tablo-4'te görülmektedir. Tablo incelendiğinde faktörlerin standardize ortalama farklarının birbirleriyle genellikle olumlu ilişki içinde oldukları, en yüksek anlamlı ilişkilerin Enneagram eğitimi ve duygusal zekâ ile diğer faktörler arasında olduğu, satış başarısının da genellikle faktörlerle birlikte arttığı ön bilgisi alınmaktadır. İlişkinin yönü ve gücü hakkında daha fazla bilgi edinmek için ilişki (regresyon) analizi yapmak gerekmektedir. Birbirini anlamlı ve negatif etkileyen faktör yoktur.

Tablo-4 Enneagram Eğitimi Öncesi ve Sonrası Yenilikçi Takımlarda Standardize Ortalama Farkları İlgileşimi

	1	2	3	4	5
1.Enneagram bilgisi	1,000				
2.İşe yönelik bilgi paylaşma istekleri	0,680**	1,000			
3.Hayat tatmini düzeyi	0,512**	0,157	1,000		
4.Baskı ve Stres Hissi (T)	-0,051	0,191*	0,005	1,000	
5.Duygusal zekâ	0,379***	0,610***	0,264***	0,231*	1,000
6.Satış başarısı %	0,218*	0,309**	0,106	0,212*	0,304**

N=123, *p<0,05, **p<0,01

Kontrol değişkenleri: Yaş, Eğitim, Gelir, Pozisyon, Tecrübe, Kurum Tecrübe

Tablo 5. Yeni Kurulan Takım Başarısı için İlişki Analizi Model Özeti

Model	N	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	123	0,474(a)	0,225	0,212	1,861

(a) Bağımsız Değişkenler: Enneagramla gelişen öz farkındalık ve duygudaşlık, İşe yönelik bilgi paylaşma ve tatmin hissiyle çatışmaların giderilmesi, üyelerinin bireysel edimi sayesinde artan satış başarısı.

Tablo 6. Yeni Kurulan Yenilikçi Takım Satış Başarısı için İlişki Analizi Modeli Sonuçları

Model1	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P	İlgileşimler	
	B	St. Hata				Beta	Sırasız
(Sabit)	0,13	0,26		0,956	0,369		
Enneagram bilgisi	0,379	0,055	0,393	6,788	0	0,218	0,172
İşe yönelik bilgi paylaşma istekleri	0,292	0,078	0,228	5,549	0	0,309	0,258
Hayat tatmini düzeyi	0,140	0,091	0,099	1,001	0,102	0,106	0,088
Baskı ve Stres Hissi	0,226	0,122	0,192	2,768	0,056	0,212	0,179
Duygusal zekâ	0,331	0,088	0,260	5,627	0	0,304	0,236

N=123

İlgileşim analizi ile doğrusal ilişki içinde oldukları anlaşılan faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin 0,7'den büyük olmamakla birlikte güçlü görünmesi nedeniyle VIF (varyans enflasyon faktörü) incelemesi yapılmış, hepsinin 10'un altında, tolerans istatistikleri de sınır değer olan 0,2'nin üstünde çıktığı görülmüştür. Modelle ilgili bir problem olmadığı düşünülerek ilişki analizi için çoklu regresyon kullanılmıştır. Tablo 5'te görüldüğü gibi öz farkındalık, çatışmaların giderilmesi ve üyelerin bireysel ediminin başarı üzerindeki etkisini gösteren ilişki oranı % 47 olup bu değişkenler yeni kurulan takım başarısının gelişiminin % 23'ünü açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni olumlu etkilediğini gösteren Tablo-6'ya göre anlamlı etkinin önem sırası Enneagram bilgisi ($\beta=0,393$), Duygusal zekâ ($\beta=0,260$) ve işe yönelik bilgi paylaşma istekleridir ($\beta=0,228$). Anlamsız etkiler ise baskı ve stres hissi ($\beta=0,192$) ile hayat tatmini düzeyinden ($\beta=0,099$) gelmektedir. Satış başarısı ile Enneagram bilgisinin ilgileşimi 0,218 iken diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde 0,172'ye düşmektedir. Aynı şekilde modele tüm bağımsız değişkenler sokulduğunda satış başarısı ortalama farkıyla- duygusal zekâ ilgileşimi 0,304'ten 0,236'ya ve işe yönelik bilgi paylaşma isteklerinininki de 0,309'dan 0,258'e gerilemektedir.

SONUÇ

En çok başvurulan küçük takım modeli olan Tuckman'ın (1965) modelini yaratıcı takımlar için revize eden Tuckman ve Jensen'in (1977) yaratıcı takımların oluşum, kural belirleme, başarı dağılıma aşamaları inceleme modeli olarak geniş kabul görülmektedir (Gersick, 1988; Johnson vd., 2002; Kelly & Berman-Rossi, 2020:132). Bu çerçevede oluşturulan örnek olay çalışmasında İstanbul'daki ulusal yapı içinde de aynı modelle çalışılmıştır. Çalışmanın ilgili yazına üç katkısı bulunmaktadır. İlk olarak Enneagram öğretisi sayesinde karmaşık görevler verilen perakende giyim firma çalışanlarından müteşekkil takım çalışanlarının, liderliği kolaylaştıran bir uyumla, kısa sürede başarılı çözümler üretmeye başlayabileceği önerisine destektir. Bugüne kadar Enneagram'ın duygudaşlık geliştirdiği ve bu farkındalığın takımdaki kişisel farklılıklara saygı ve uyumu sağladığı yönünde pek çok çalışma yapılmıştır (Naranjo, 1997; Bland, 2010: 28; Tapp & Engebretson, 2010: 68). Takım kuruluşuna hız kazandırdığı ya da bu esnada oluşan çatışmaları azalttığı konusu bir çalışma dışında literatürde hak ettiği ilgiye ulaşamamıştır. Scheessele (2019) ile takım kuruluşunda sadece kişilik tarzlarına odaklanıldığı tespitlerimiz örtüşse de iletişimin önemine dikkat çektiği doktora çalışmasında takımların da kişilik tarzı olduğuna odaklanan çalışma odaklandığımız takım kuruluş aşamasına farklı yaklaşmaktadır. Çalışmamız hem başarılı kuruluş aşamasının hızlanmasına hem de kuruluşundaki mizaç tiplerinden soyut olarak tüm takımların elemanlarının uyum başarısını ölçmüştür. Öz farkındalık ve duygudaşlık, kişiler arası çatışmaları ortadan kaldırırken hem yenilikçi takımların başarısını, hem de kişisel edimi olumlu yönde etkilemektedir. Bunu sadece yüksek hedefler koymaya bağlayarak eleştiren çalışmalar da mevcuttur (Taylor vd., 2006).

İkinci olarak, önceki çalışmalarla paralel bir bulgu, kişiler üzerindeki stresin azalmaması olmakla birlikte, duygusal zekânın artması çalışmamızın farklı sonuçlarından biridir (Nemiro, 2016; Ormond, 2007). Duygusal zekâ tanımı gereği insanın kendisini ve başkalarını tanıma derecesi olduğuna göre bu sonuç daha önceki çalışmalarda da görünmektedir (Gramm, 2012; Harari, 2018). Uyum ve tanıma ile oluşan alışkanlığa rağmen stresin azalmaması ise yeniden incelenmesi gerekli olmakla beraber eğer genellenebilirse başarının altında yatan unsurlardan biri olabilir. Baskı ve stres hissinin Enneagram eğitimi ile anlamlı bir değişim göstermediği bulgusu her ne kadar öngörümüzle bağdaşmasa da kişilerin harekete geçmesi için bir miktar baskının gerektiğine dair olan karşıt görüşü desteklemektedir (Gonzalez, & Liberzon, 2018: 163).

Her ne kadar çalışma öncesi öngörümüz yenilikçi takımların oluşumunda üyeler arasında karşılaşılan iç ve kişiler arası çatışmaların giderilmesi olsa da müteakip çalışmalarla aynı bulgunun tekrarlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Yaratıcı bir takım katı bir liderlikten ziyade paylaşılan liderlik ile çok oturumlu serbest düşünceyi teşvik eden bir toplantı yapısı ile algoritmaları da kullanarak kararlar almaktadır (Wageman vd., 2002). Üçüncü katkı da bu noktada oluşmaktadır: Çalışma sonuçlarının gösterdiği duygudaşlığın gelişmesi sayesinde takımların, merkezi yönlendirmeye tüm verileri değişik bakış açılarıyla işlemesi, dolayısı ile göstermelik hislerden uzak fakat gerçek hislerle, kapsayıcı çözümleri hızla üretilebileceği umudu artmaktadır. Çünkü böylece grup dinamiklerinin en ket vurucu özelliklerinden biri olan gruba aşırı uyum sonucu ve özellikle kuruluş aşamasında grubun arkasına saklanmaya yol açan davranış azalmakta olabilir (Taylor vd., 2006; Batı: 2012). Sadece insanların bir araya gelmeleriyle oluşan iletişim artışı faktörünü sonuca etkisinin tam olarak arındırıldığını söylemek yanlış olacaktır.

Çalışmanın umut verici sonuçları yanında kısıtlamaları da mevcuttur. Örnekle, Türkiye’deki iş dünyasında tahmine izin verecek sayının altındadır. Ayrıca sadece Pazar lideri için geçerli olup büyük grupta yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin koşullarını incelememektedir. Zaman ve ekonomik kaynakları izin verdiği ölçüde büyük örneklerle yapılacak sonraki paralel çalışmalar, çalışmamızın genellenebilirliğine katkı sağlayabilir. Pratik olarak yapılmış bir çalışma, doğal olarak laboratuvar koşullarında değil, doğal iş koşullarında gözlemlendiğinden tüm faktör ve değişkenlerden arındırılmamaktadır. Bu da sonuçların elde edildiği modelin bağlam geçerliliğini arttırırken etkililiğini azaltmaktadır. Daha çok değişken ve faktörü göz önüne alan geniş çalışmalar yapılmaya devam edilerek, çalışmamızın sonuçlarını karşılaştırmakta kullanılabilir.

Çalışmaya katılan takım üyeleri yorumlarında çalışmamızda ön görmediğimiz olgulara da değinmişlerdir. Örneğin kapsamlı teşhis açısından Enneagramın yön gösterici olduğu, bu sayede işe devam düzeyinin arttığını çünkü kişilerin hassasiyetlerini kendileri ve arkadaşlarından aldıkları destek ve hassasiyet ile adeta koruyucu sağlık hizmeti gibi bir faydasına tanık olunmuştur. Bu daha önceki çalışmaların işaret ettiği bir araştırma alanına vurgu yapmaktadır (Mitsuda ve Watanabe, 2008). Fakat bu sonuca da yine dikkatin üzerinde toplanmasıyla motivasyonun ilişkisi açısından ihtiyatla yaklaşmak gerekmektedir. Diğer bir düşünce Enneagramın işlemlerin denetlenmesi, düzenlenmesi, dengelenmesi ve programlanması konularını üstlenen bir alt program gibi çalıştığına dairdir. Bu sayede takım üyeleri dinamik olarak her an yenilikler ve olumlu katkılar oluşturmak için zaman bulabilmektedir. Siberetik her disiplini koordine edebilen böyle bir güdübilimdir (Blake, 2013). Elektronik ticaretin yarattığı tekelleşerek devleşen cebi derin firmalar tarafından yutulmamak için özellikle perakende satıcıların yenilik üretmek ve ekip olma gücünden yararlanabilmek için çok az zamanları kalmaktadır. Ayrıca yöneticilerin otomasyonla işlevsizleşen işgücünü çeşitli yeni işleri edinmekle ilgili baskılardan kurtarabilmek için Enneagram bilgisini önererek, yarı mistik bir öğretinin ruh yaratması, dolayısı ile meraklarının artması olasılığını da göz önünde bulundurabilirler. Çalışanların bireysel çabaları artmaksızın, takım olarak iletişimi hızlandırmak da iş gücünü makine ağılarıyla birleştirecek tekilliğe, yaratıcı ve hızlı dönüşüm yeteneğine ulaşmaya yetmeyebilecektir.

Kaynakça

- Austin, Nancy K. (1996) “The Numbers Game” Incentive, 170 (2), 23-24.
- Bar-on, R. (2001) “Emotional intelligence and self-actualization” in J. CÍARROCHI, J.P. FORGAS, and J. D. MAYER (eds.), Emotional Intelligence in Everyday Life, Philadelphia, Taylor and Francis: 82–97.
- Batı, U. (2012) Enneagram ile Kişilik Analizi, Alfa Basın ve Yayın.
- Blake, A. (2013) “The Triple Enneagram” Emergence: Complexity and Organization, 15(1), 1-10.
- Bellaby, P. (2019). Sick from work: the body in employment. Routledge.
- Bland, A. M. (2010). The Enneagram: A review of the empirical and transformational literature. The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development, 49(1), 16-31.

- Briker, R., Walter, F., & Cole, M. S. (2020). The consequences of (not) seeing eye-to-eye about the past: The role of supervisor–team fit in past temporal focus for supervisors' leadership behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 244-262.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Cusack, C. M. (2015) "Intentional Communities in the Gurdjieff Teaching" *International Journal for the Study of New Religions*, 6(2), 157-176.
- Daniels, D., & Price, V. (2009). *The Essential Enneagram: The Definitive Personality Test and Self-Discovery Guide--Revised & Updated*. Harper Collins.
- Eray, T. E. (2020). *Çatışma Yönetimi ve Halkla İlişkiler (Vol. 27)*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Folger Joseph P., Poole M. Scott, Stutman Randall K. (2013) *Çatışma Yönetimi (çev. Füsün Akkoyun)* İstanbul: Nobel Yayıncılık, 7nci Baskı.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gonzalez, R., & Liberzon, I. (2018). Decision-making Under Risk and Stress: Developing a Testable Model. In *Neurocognitive and Physiological Factors During High-Tempo Operations* (pp. 159-166). CRC Press.
- Gramm, S. E. (2012). The enneagram and Schulz von Thun's psychology of differential communication. *The Enneagram Journal*, 5(1), 115-144.
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008, 174-190.
- Gündüz E., A Study to Moderate Desired Commitment Level in Organization with the Help of Cynicism about Change and Interdependence, *Conference Proceedings of Mediterranean International Conference on Social Sciences by UDG, Podgorica, May 2017*, pp.126 - 136.
- Harari, Y. N. (2018) *21 Lessons for the 21st Century*, Random House.
- Hsu, Caroline. (2004) "The Testing of America" *U.S. News & World Report*, 137 (9), 68.
- Johnson, S. D., Suriya, C., Yoon, S. W., Berrett, J. V., La Fleur, J. (2002) "Team development and group processes of virtual learning teams" *Computers & Education*, 39(4), 379-393.
- Jung, C. G. (1923) *Psychological Types*, New York: Pantheon Books.
- Kelly, T., & Berman-Rossi, T. (2020). *Group work skills*. In *Introducing Social Work*. SAGE Publications.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*. 18. Baskı. Beta Basım Yayım.
- Kurzweil, R. (2005) *The Singularity is near*, Viking, USA.
- McCarter, B. G. (2013) "2008 MECS Summit: A Workshop on Complex Situations" *Emergence: Complexity & Organization*, 15(1), 33-54.

- Mitsuda, M., Watanabe, C. (2008) "The Role of The Venture Leader Initiative In IPO Accomplishment-The Impact of Leader Characteristics on IPO Performance" *Journal of Services Research*, 8(2), 141.
- Naranjo, C. (1997). *Transformation through insight: Enneatypes in life, literature, and clinical practice*. Prescott, AZ: Hohm.
- Nemiro, J. E. (2016) "Connection in creative virtual teams" *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 814.
- O'Neill, T. A., Allen N. J., Hastings, S. E. (2013) "Examining the "Pros" and "Cons" of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict" *Human Performance*, 26(3), 236- 260.
- Ormond, C. H. (2007) "The effects of emotional intelligence and team effectiveness of a newly formed corporate team learning the Enneagram" (Doktora Tezi) *Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto, CA.*, 68(04).
- Palmer, H. (1995) *The enneagram*. Sounds True Audio, Harper San Francisco, USA.
- Palmer, H. (2010) *Ruhun aynası enneagram'a yansıyan insan manzaraları (çev. Okhan Gündüz) Kaknüs yayınları, İstanbul*.
- Parker, G. M. (1990) *Team players and teamwork*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Puccio, G. J., Mance, M., Murdock, M. C. (2010) *Creative leadership: Skills that drive change*, Sage Publications, London.
- Rickards, T., Moger, S. (2000) "Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model" *British journal of Management*, 11(4), 273-283.
- Riso, D. R., Hudson, R. (1999) *The wisdom of the Enneagram: The complete guide to psychological and spiritual growth for the nine personality types*, New York: Bantam books.
- Riso, D. R., Hudson, R. (2000) *Understanding the enneagram: The practical guide to personality types*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- Robbins, P. (2020). *How Businesses Can Benefit from Collaborating with the Arts. In Innovation and the Arts: The Value of Humanities Studies for Business*. Emerald Publishing Limited.
- Scheessele, M. (2019). *Implementing the enneagram for team building*. Unpublished Dissertation.
- Talley, K. (2005) "Would you like to get along with difficult people? Pick a number" *Exchange*, 166, 58-64.
- Tapp, K., & Engebretson, K. (2010). Using the enneagram for client insight and transformation: A type eight illustration. *Journal of Creativity in Mental Health*, 5(1), 65-72.
- Taylor, S.E., Peplau, L.A., Sears, D.O. (2006) *Social Psychology*. Prentice Hall.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384-399.

Tuckman, B. W., Jensen, M. A. C. (1977) "Stages of small-group development revisited" *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.

Wageman, R., Hackman, J. R., Lehman, E. (2005) "Team diagnostic survey: Development of an instrument" *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398.

Weatherbe, Steve. (2002, April 15). "The Enneagram and Me." *Report/ Newsmagazine*, 29 (8), 1-11.

Yılmaz, E.D., Gençer, A.G., Ünal, Ö., Aydemir, Ö. (2014) "From enneagram to nine types temperament model: A proposal" *Education and Science*, 39(173), 393-415.

Yılmaz, E. D., Ünal, Ö., Palanci, M., Kandemir, M., Örek, A., Akkin, G., Demir, T., Üstündağ M.F., Gürçağ, S.N., Aydemir, Ö., Selçuk, Z. (2015) "Validity-reliability of Nine Types Temperament Scale Adolescent Form (NTTS-A) and relationship between temperament types and attention deficit hyperactivity disorder" *Eğitim ve Bilim*, 40(179).