

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/359999127>

# Yöneticilerin Kişilik ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Türkiye'de Aile Şirketlerine DKT Uygulaması The Relationship Between Personality and Demographic Characteristics...

Article · April 2022

CITATIONS

0

1 author:



Sosyolojik Bağlam Dergisi  
Akdeniz University

35 PUBLICATIONS 1 CITATION

SEE PROFILE

**Araştırma Makalesi ♦ Research Article**

**Yöneticilerin Kişilik ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki:  
Türkiye’de Aile Şirketlerine DKT Uygulaması**

***The Relationship Between Personality and Demographic Characteristics in  
Managerial Class: Applying a Deger Personality Test on Family-Owned Companies  
in Turkey***

**İlhami FINDIKÇI\***

**ID 0000-0001-7285-9883**

**Nebile KORUCU GÜMÜŞOĞLU†\***

**ID 0000-0003-3308-4362**

**MAKALE BİLGİSİ**

**Başvuru:** 26.12.2021  
**Düzeltilme Talebi:** 07.02.2022  
**Son Düzeltilme:** 05.03.2022  
**Kabul:** 06.04.2022  
**Online Yayım:** 15.04.2022

**Anahtar Kelimeler:**

Davranış Bilimleri  
Kişilik  
Değer Kişilik Testi  
Sıfır Merkez (Enneagram)  
Aile Şirketleri

**ÖZ**

İnsanın kişiliği, tarih boyunca araştırma konusu olmuştur. Beden, zihin ve duygularıyla farklı eğilimlerle doğan insanın kişiliği, çevrenin etkisiyle yerleşir. Kişisel özelliklerin bilinmesi; bireyin tanınması, eğitim süreci, meslek seçimi, kariyer, kişisel gelişim ve psikolojik destekler gibi nedenlerle gereklidir. Varlık - ruh ilişkisiyle insanı bütün olarak ele alan, 'ben' engelini aşarak başkası için de var olmayı hedefleyen, Sıfır Merkezli İnsan Modeli (Enneagram), kendini tanımayı amaçlayan eski yaklaşımlardandır. 2015 - 2019 arasında yapılan bu araştırmada Türkiye’de 15 şehirde aile şirketlerinde çalışan 532 yöneticiye, Değer Kişilik Testi (DKT) yüz yüze uygulanarak yöneticilerin, kişilik ve demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi hedeflenmiştir. 115 soru, üç cevap şıkkının bulunduğu testin sonunda katılımcılara özel kişilik testi raporları, çeşitli yöntemlerle analiz (Cronbach Alfa, Ki-Kare, Logit Regresyon) edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun erkek, evli, 21-50 yaş aralığında; kişilik potansiyelleri; Fiziksel (%42,3), Zihinsel (% 42,1), Duygusal (%15,6); kişilik tipleri; Sadık Sorgulayıcı (%27,4), Mükemmeliyetçi (%22,4), Araştırmacı (%13,7), Yardımsever (%13,3), İddialı (%10,3), Barışçıl (%9,6), Başarı Odaklı (%1,3), Kâşif (%1), Özgün (%1) şeklinde dağılmıştır. Kişilik potansiyelleriyle tiplerinin; cinsiyete, yaşa ve çalışma durumuna göre anlamlı biçimde değiştiği, eğitim durumu ve medeni hale göre değişmediği görülmüştür. Yaşın Fiziksel, 41-50 yaş grubu ve cinsiyetin Zihinsel, cinsiyetin ve çalışma durumunun, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını, anlamlı biçimde arttırdığı belirlenmiştir.

**ARTICLE INFO**

**Submitted:** 26.12.2021  
**Revision Requested:** 07.02.2022  
**Final Revision Received:** 05.03.2022  
**Accepted:** 06.04.2022  
**Published Online:** 15.04.2022

**Keywords:**

Behavioral Sciences  
Personality  
Deger Personality Test  
Zero-Centered (The "Selfless" Human Model) (Enneagram)  
Family-Owned Companies

**ABSTRACT**

Human personality has long been an area of fascination. The individual is born with various physical, mental and emotional proclivities, then fashioned by environmental influences. Understanding individual characteristics are essential in multiple contexts: self-awareness, education and training, professional and personal development, and psychological and emotional support programs. The Enneagram, an ancient model of the human psyche, views the individual holistically in terms of a relationship between being and essence and aims to foster a more altruistic existence by transcending the 'ego'. In this survey, conducted between 2015 and 2019, 532 managers employed in various family-owned companies in 15 cities in Turkey answered the 'Deger Personality Test' (DPT) by face to face interviews that aimed to determine the correlation(s) between personality and demographics. Consisting of 115 questions and multiple-choice answers, participants' responses to the personality questionnaire were evaluated using Cronbach's Alpha, Chi-Square and Logistic Regression analyses to ascertain personality potentials (Physical, Mental or Emotional) and personality types (Loyalist, Reformer, Investigator, Helper, Challenger, Peacemaker, Achiever, Enthusiast or Individualist). The survey indicated that personality types varied significantly based on gender, age and employment status, whereas educational and marital status had no significant bearing upon personality type.

\*1Yazar İletişim/ Corresponding Author: İlhami Fındıkçı (Dr.), İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, [ifindikci@degerdanismanlik.com.tr](mailto:ifindikci@degerdanismanlik.com.tr)

\*2 Nebile Korucu Gümüşoğlu (Doç. Dr.), İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, İstanbul, Türkiye, [n.gumusoglu@iku.edu.tr](mailto:n.gumusoglu@iku.edu.tr)

**Kaynak Gösterimi/ Citing This Article:** Fındıkçı, İ. ve Korucu Gümüşoğlu, N. (2022). Yöneticilerin kişilik ve demografik özellikleri arasındaki ilişki: Türkiye’de aile şirketlerine DKT uygulaması. *Sosyolojik Bağlam Dergisi*, 3(1), 36-58. doi:10.52108/2757-5942.3.1.3

## 1 Giriş

İnsan, çok yönlü ve karmaşık yapısıyla diğer canlılardan farklıdır. Sahip olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel alandaki temel donanımlar insanı, diğerlerinden farklı ve kendisine has kılar. Doğuştan getirilen genetik mirasın, yaşamın ilk yıllarında çevreyle etkileşimi sonucu kişiye özel farklılıklar şekillenir ve yerleşir. Bireyi, diğerlerinden ayıran niteliklerin tamamı olarak tanımlanan kişilik özellikleri, tarih boyunca araştırma konusu olmuştur. Mitolojilerde, kutsal kitaplarda ve filozofların eserlerinde; insanın öncelikli konu olarak ele alındığı, insan - varlık, benlik - ruh ilişkisinin araştırıldığı ve özellikle akıl sahibi canlı olarak insanın, dünyadaki yolculuğunda kendini bilmesi ve tanımmasının önemi dile getirilmiştir.

Her insanın kendisine has olmasına rağmen, bireylerin temel kişisel özellikleri bakımından benzerlikleri de söz konusudur. Benzer kişilik özelliklerinden hareketle insanları yakından tanımak amacıyla belirli tipler şeklinde değerlendirmek mümkündür. Bireyi tanımak; ona sağlanacak eğitim programlarından psikolojik yardıma, okul ve meslek seçiminden kariyer yönetimine, toplumsal rollerden kişisel gelişimine kadar çok yönlü desteklerde belirleyici olacaktır.

Kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen çeşitli testler vardır. İnsanı tanımaya ilişkin çalışmaların dayandığı, insanlık tarihi kadar eski, ezoterik özelliği olan, kutsal kitaplardan etkilenen, insanı benlik ve ruh değerleriyle bir bütünlük içinde ele alan, Sıfır Merkezli İnsan Modeli (Enneagram) (Bakhtiar, 2013: 138), (Cron ve Stabile, 2016: 161); insanın tüm donanımlarıyla sürekli bir gelişim içinde olduğunu vurgular. Latince dokuz çizgi (nokta) anlamında olan Enneagram; bireyin; beden ile ruh, madde ile mana bilgisi arasında bir denge oluşturarak kendini araması, tanınması ve gerçek özü ile yeniden buluşmasını ifade eden öğretilerin bir sentezidir. Oscar Ichazo'nun (1982) çalışmalarıyla bilimsel alanda daha fazla kullanılan Enneagram, başta Stanford olmak üzere birçok üniversitede ders olarak okutulmakta, kritik kamu görevleri, askeri alanlar, gizli servisler ve özel sektör gibi birçok kurumda yönetici seçiminde kullanılmaktadır.

Sıfır Merkez Kişilik Modeli, merkezde yer alan bireyin; Fiziksel (beden), Zihinsel (mantık) ve Duygusal (kalp) üç temel kişilik potansiyeli ve her potansiyelin sahip olduğu üç temel kişilik tipinden (toplam 9 tip) birinin etkisi altında bir yaşam sürdürdüğünü belirtir. Kişi, hangi kişilik potansiyeli ve tipine sahip olduğunu bildiğinde; kendini daha iyi tanıyarak içgüdülerini, hazlarını, tutkularını yönetme, ahlak, adalet, merhamet gibi özelliklerini geliştirme ve böylece kendi özünü yakalayarak hayatına anlam katma konusunda önemli fırsatlar yakalayacaktır.

Ulaşım, iletişim, bilişim, bilgi artışıyla hayatın hızlandığı günümüzde insanın uyum sınırlarının zorlandığı bilinmektedir (Komives, Lucas ve McMahan, 2013: 432). Bireyin; psikolojik dengesinin giderek bozulduğu, temel insani değerlerin zedelendiği, kendi öz varlığından hızla uzaklaştığı tutku odaklı bir yaşama yöneldiği bir insani krizden söz edebiliriz (Fındıkçı, 2018b: 128). İleri teknoloji, yapay zekâ, hızlı iletişim ve ulaşımın doğal yaşam dengesini zedelediği, insandan insana ve insandan doğaya ciddi zararların verilebildiği bu insani krizle baş etmek için bireylerin, özellikle de karar verme konumundaki yöneticilerin; kendilerini tanımaları ve bilmeleri gerekli ve önemlidir. Konu, alan, sektör ne olursa olsun girişim yapacak, araştırma geliştirme faaliyetlerine yatkın, liderlik özelliği olan bireylerin kendilerini tanınması, çevre tarafından bilinmesi ve tanınabilmesi, kurumlar ve toplum düzeyinde ciddi bir katma değer sağlayacaktır.

Kuşkusuz insanlar arasındaki bireysel farkların oluşmasında genetik faktörlerin yanında ailenin çocuğu yetiştirme biçimi, toplumun temel kültürel ve inanç değerleriyle yaşama biçiminin etkisi vardır. Bu bileşenlerin sonucu yerleşen kişilik özelliklerinin, ne tür farklılıklar gösterdiğini bilmek ve özellikle bireylerin en yalın demografik özelliklerinin, temel kişilik özelliklerini ne yönde etkilediğini bilmek, bireyin kendisini tanımada ciddi katkılar sağlayacaktır.

İnsanları aynı amaçlar etrafında toplamak ve çabalarını koordine etmekle sorumlu olan ve sıkça karar vermek, inisiyatif almak, liderlik yapmak durumunda olan yöneticilerin; hayata bakış, bilgiyi edinme, düşünme ve karar verme, reaksiyon verme, uygulama süreci ve sonrası gibi alanlardaki farklı kişisel yönelimlerinin bilinmesi gerekli ve önemlidir. Nitekim temel kişilik özellikleri bakımından; kişiler üzerinde etkili olan, çalışkan, girişimci, bilimsel bakış açısı yanında ruh değerlerine de yatkın, liderlik özelliği olan liyakat sahibi bireylerin göreve getirilmeleri, başarılı sonuçlara ulaştırmaktadır. Bireyin sahip olduğu özellikler ile işin gerektirdiği özelliklerin

uyumunun belirlenmesi ihtiyacı, çeşitli psikolojik testlerin geliştirilmesini sağlamıştır. Psikolojik test, belirli bir davranışın nesnel ve standart koşullardaki ölçümüdür (Anastasi, 1988: 22).

Kişilik testleri; kişileri tanıma, karşılaştırma, değerlendirme ve temel donanımlarını tahmin aracı olarak tercih edilmiştir. Zira bu testler, bireylerin temel kişilik donanımlarını ortaya koymak üzere; “İki ya da daha fazla kişinin davranışlarını karşılaştırmada kullanılan sistematik bir süreç” (Cronbach, 1990: 706); “sayısal bir ölçek veya kategoriye göre davranışı gözlemlemek ve tanımlamak için oluşturulan bir yöntem” (Dale, 1995: 252), şeklinde tarif edilmiştir. Kamu ve özel kurumlar ile özellikle aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarında kullanılacak kişilik testleri, yönetim kademelerinde doğru adayın seçilmesi, işin gerektirdiği yetenek, özellik ve kişilik yapısındaki bireylerin önünü açacak, kariyer yönelimlerini kolaylaştıracak ve kurumsal başarıda etkili olacaktır. Kurumlarda yöneticilerin seçiminde adayların, temel donanımları bakımından bir bütün olarak ele alınması, kullanılacak ölçeklerle bireysel özelliklerin sayısallaştırılması, başarı oranını arttıracaktır (Erdoğan, 1987: 50).

Ülkemizde ve dünyada ekonominin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin, yeni kuşaklara geçmesindeki zorluk ve aile işletmelerini sürdürülebilir hale getirecek kurumsallaşma çalışmalarının gereği ve önemi bilinmektedir (Fındıkçı, 2014: 13-19). Dolayısıyla aile şirketlerinde yöneticilerin işe yerleştirilmesinde geleneksel yöntemlerin yanında işin gerektirdiği özelliklere ve bilhassa liderlik becerilerine sahip uygun adayların seçilmesi zorunludur.

Oysaki gerek aile şirketlerinde gerekse kamudaki yönetici adaylarının, pratikte çoğu zaman işe katılım ya da alım durumuna göre sahip oldukları yetenek ve kişilik özelliklerine uygun olmayan gelişigüzel roller alabildikleri, daha da önemlisi çoğunun liderliğe talip olduğu görülebilmektedir. Temel kişilik özellikleri ve liyakatin önemsenmediği bu durumun ise kurucu liderden sonra ciddi bir çıkmaza neden olup aile şirketini dağılmaya kadar götürebildiği yahut kamudaki verimsizliğin kaynağı olabildiği görülmektedir.

Bu çalışmada; 2015 – 2019 yılları arasında Türkiye’de ulaşılabilen 15 şehrin (Adana, Amasya, Ankara, Antalya, Bursa, Erzurum, Hatay, İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Kocaeli, Konya, Mersin, Samsun, Sivas) önde gelen aile şirketlerinde çalışan iş sahibi hissedar yöneticiler, aile şirketine çalışan yeni kuşak temsilcileri ve profesyonel yöneticilerden oluşan 532 katılımcıya yüz yüze uygulanan ve Sıfır Merkez Kişilik Modeli (Enneagram) öğretisi doğrultusunda hazırlanan, Değer Kişilik Testi (DKT) aracılığıyla yöneticilerin demografik özellikleriyle temel kişilik potansiyelleri ve kişilik tipleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kişilik tiplerinin demografik özelliklerden bağımsız olarak değişip değişmediğini gözlemek amacıyla Ki-kare Analizi ve bazı demografik özelliklerin, belirli kişilik potansiyelinde olma olasılığını anlamlı biçimde artırıp artırmadığını gözlemek amacıyla Logit Regresyon Analizi kullanılmış, ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Çalışma ile ayrıca katılımcıların; hayata karşı duruşta İçedönük ve Dışadönüklük düzeyleri, bilgiyi elde etme sürecinde 5 Duyu ve Sezgiyi kullanma, düşünme ve karar verme sürecinde Mantık ve Duygu ile hareket etme, reaksiyon biçimlerinde Objektif, Pozitif ve Reaktif davranma, uygulama sürecinde Kararlı ve Esnek davranma düzeyleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların çoğunluğunun erkek, evli, 21-50 yaş aralığında olup yarıya yakınının profesyonel yönetici olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların; temel kişilik donanımları bakımından %42,3’ünün Fiziksel, %42,1’inin Zihinsel, %15,6’sının Duygusal potansiyele sahip olduğu; kişilik tipleri bakımından ise Sadık Sorgulayıcı (%27,4), Mükemmeliyetçi (%22,4), Araştırmacı (%13,7), Yardımsever (%13,3), İddialı (%10,3), Barışçıl (%9,6), Başarı Odaklı (%1,3), Kâşif (%1,0) ve Özgün (%1,0) tipi sergiledikleri görülmüştür.

Katılımcıların; hayata karşı duruş bakımından çoğunlukla Dışadönük (% 67,9) eğilimde oldukları, bilgiyi elde etme sürecinde çoğunlukla 5 Duyu ile hareket ettikleri (% 66,5), düşünme ve karar verme sürecinde Mantık (%55,3) potansiyelinin baskın olduğu, reaksiyon biçimleri bakımından, Pozitif (%59,2), Objektif (%40,8) şeklinde sıralandıkları, uygulama süreci bakımından çoğunlukla Kararlı (%87,4) bir duruş sergiledikleri anlaşılmıştır.

İstatistik değerlendirmeler (SPSS 25.00) ve kullanılan analizler (Cronbach Alfa, Ki-Kare Analizi, Logit Regresyon Analizi) sonucunda uygulanan ölçeğe (DKT) ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.761 olarak bulunduğundan, ölçek geçerli ve güveniliridir.

Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyellerinin; cinsiyete, yaşa ve çalışma durumuna göre (yönetici, hissedar, varis, çalışan) anlamlı olarak değiştiği halde medeni hale ve eğitim durumuna göre anlamlı halde değişmediği görülmüştür. Bireylerin temel kişilik potansiyellerinin, cinsiyet, yaş ve çalışma durumundan etkilendiği halde eğitim ve medeni halden etkilenmemesi, ilgi çekici bir veri olarak değerlendirilmiştir.

İddialı, Mükemmeliyetçi, Barışçıl, Araştırmacı, Sadık Sorgulayıcı, Kâşif, Yardımsever, Başarı Odaklı ve Özgün şeklinde tanımlanan 9 kişilik tipinin de benzer şekilde cinsiyete, yaşa ve çalışma durumuna göre anlamlı olarak değiştiği halde eğitim durumu, medeni hale göre anlamlı olarak değişmediği görülmüştür. Gerek kişilik potansiyellerinin gerekse kişilik tiplerinin aynı demografik özelliklerden etkilenmesi, uygulanan DKT'nin, güvenilir ve tutarlı sonuçlar verdiği şeklinde yorumlanmıştır. Demografik özelliklerin, belirli kişilik potansiyellerinde olma olasılığını artırıp artırmadığını belirlemek amacıyla yapılan Logit Regresyon Analizi sonuçlarına göre; yaş değişkeninin, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına katkısı, %95 güvenilirlikte anlamlı bulunmuştur. 41-50 yaş grubunun ve cinsiyetin Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına katkısı %90 güvenilirlikte anlamlı bulunmuştur. Cinsiyetin ve çalışma durumunun, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına katkısı %99 güvenilirlikte anlamlı bulunmuştur.

## 2 Kişilik Gelişimi, Bireysel Farklılıklar ve Aile Şirketleri

İnsan sosyal bir varlıktır, sürekli ve sistemli bir gelişim seyri içindedir. "Birey; fizik, zihin, duygu ve ahlak alanlarında birbiriyle ilişkili ve karmaşık bir gelişim sürecine sahiptir" (Hayes, 1994: 588). Kişiliğin gelişimi ve oluşumunda öncelikle genetik özellikler sonra çevre ile etkileşim rol oynamaktadır. "Genetik donanım, anne babanın zekâ ve kişilik özellikleriyle sosyal becerileri; çevresel etkenler ise çocuğun duyularıyla çevresinden ve öncelikle anne babasından edindiği deneyimlerin sonucudur" (Perifield, 1959: 1719-1725).

Kişilik, bireyi kendisine has kılan, insanı o insan yapan özelliklerin bütünü olarak bilinmektedir. Dubrin'e göre kişilik, bireyin yaşama biçimi olarak tanımlanmıştır (Dubrin, 1994: 97). Kişilik konusunda alanyazında sıkça rastlanan tanımlardan biri de Feshbach ve Weiner'a aittir. "Kişilik; fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan özellikler toplamıdır" (Feshbach ve Weiner, 1991: 35).

Bireyi, kendisine has kılan özellikler bütünü, ham potansiyel olarak doğuştan gelir. Bu potansiyel, yaşamın ilk yıllarından itibaren yakın çevre ile gerçekleşen etkileşimler sonucunda açığa çıkarılarak geliştirilebileceği gibi çevre tarafından desteklenmediğinde açığa çıkmayabilir de. Böylece temel kişilik özellikleri; genetik mirasımız ile yakın çevre etkileşimi sonucunda gelişir ve bireye has bir şekilde yerleşir.

Kalıtımla getirilen mizaç özellikleri daha az değişirken, çevresel etkilerin, özellikle anne babanın çocuk yetiştirme tutumunun sonucu yerleşen karakter odaklı kişilik özellikleri, daha fazla değişebilmektedir. "Aile ve toplum, zamanla karakter değişimlerine neden olabilmektedir" (Crutchfield, 1955: 191-198). Zira kişiliğin yerleşmesi ve zaman içinde kimi değişimler göstermesinde bireyin yaşadığı toplumun temel kültür, inanç, ahlak ve yaşam biçiminin etkileri söz konusudur. Bunun içindir ki "Kişilik, bireyin tüm psikolojik sisteminin büyüme ve gelişmesini ifade eden bir kavram" (Robbins ve Judge, 2012: 134) olarak değerlendirilmiştir.

İnsanı diğerlerinden ayıran temel kişilik, mizaç ve karakter özellikleri arasında bireyin; kendisine has bedensel özelliklerinin tamamı, zihinsel potansiyeli, zekâ düzeyi, duygusal derinliği, liderlik özelliği, içe ya da dışadönüklüğü, kararlı duruşu, ahlaki olgunluğu, mücadele düzeyi, insan ilişkileri, iletişim ve hitabet biçimi, canlıya ve cansıza duyarlılığı gibi yüzlerce özellik saymak mümkündür.

Önemli olan bireyin, kendisini rahatça ifade edebildiği bir ailede ve sosyal ortamda yetişmesi ve kişisel potansiyelini ortaya koyabilmesidir. İnsanlığın ürettiği kültür birikimi ve medeniyet, insanın gelişmesi ve ben idrakinin oluşmasında önemli bir rol oynar. "Ben idraki, ne sübjektif bir ben tasavvurunu ne de bilen öznenin, zihin içi işleyişini ifade eder. Ben idraki esasen 'ben'in ötesine geçme ameliyesidir" (Kalın, 2018: 130). Hedef, bireyin kendi gözüyle kendisini tanıması, farkındalığına ulaşması ve asıl amaç olan kendisinin ötesine geçebilmesidir. Her birey gerek hayat görüşü gerekse hayat biçimi bakımından diğerlerinden ayrılır (Church, 1996: 20-38). Böylece

bireye özgü potansiyel farklılıklar ortaya çıkar ve davranışa dönüşür. Ve insanlar, aynı olay karşısında farklı tepkiler verebilir. Fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden pek çok farklılık gösteren insanlar, bunun sonucunda olayları farklı şekilde yorumlar, bu farklılıklar ise kişiliğin temelini oluşturur" (Durna, 2005: 275). Bireysel farklılıkların bilinmesi oranında insanı tanımak ve insana yapılacak katkıları belirlemek mümkün olabilmektedir.

### **3 Kişilik Testleri**

İlk zamanlarda bireylerin bedensel görünüşleri, özellikle başlarında ve yüzlerindeki ayrıntılardan hareket edilmiş, sonraları kişilerin yaşam şekilleri, davranış ve duygularındaki farklılıklar ele alınmıştır. Örneğin; beden yapılarına göre zayıf ve uzun kişilerin (Ectomorph), atletik vücuda sahip olanların (Mesamorph) ve daha kilolu olanların (Endomorph), belirli duygu ve davranış karakteristiklerine sahip oldukları belirlenmiştir (Hayes, 1994: 225).

Dünya savaşlarının yol açtığı ekonomik ve sosyal alanda yeniden yapılanma durumu, insanı daha yakından tanıma, yönlendirme ve yönetme ihtiyacını hızlandırmıştır. Bireyi bir bütünlük algısıyla ele alan, temel donanımlarını, potansiyelini ve davranış biçimlerini belirlemeye yönelik ölçekler yardımıyla onu yakından tanımak mümkündür. Zira Baymur'un (Baymur, 1994) işaret ettiği üzere, bireyin görünen bedensel farklılıkları kadar görünmeyen zihin ve duygusal özellikleri de farklıdır ve kişiye özeldir.

Kişilik özellikleri konusunda kişilik testleri gibi ölçeklerle bilgi edinmek; öncelikle kişinin kendini tanıması, diğer yandan kişiyi daha yakından tanımak ve bireye sunulacak psikolojik desteklerin yanında okul ve meslek tercihi, personel seçimi, performans değerlendirme, terfi gibi birçok alanda yol gösterici olmaktadır. Özellikle yönetici ve lider seçimlerinde bireyi çok yönlü tanıma tekniklerinden yararlanılması önemlidir. Özellikle kritik görevlere yapılacak atamalardan önce adayların bireysel farklılıklarının ayrıntılı olarak belirlenmesi önem taşımaktadır. Nitekim esasen toplumu yahut geniş kitleleri ilgilendiren kritik konumdaki lider ve yöneticilerin, alanlarında ehil olmaları kadar temel kişilik donanımları bakımından yeterli olmaları gerekli ve önemlidir. Bunun için devlet kademelerindeki üst düzey bürokrasi, askeri, ar-ge, gizli görevler, şirketlerin üst düzey yöneticileri gibi alanlardaki atamalarda ileri düzeyde ve çok yönlü kişilik analizlerinden yararlanılmaktadır. Kritik konulardaki kamu görevlileri ve özel sektördeki üst düzey yönetici seçimlerinde kişilik donanımları büyük önem taşımaktadır (Stabilet, 2002: 283).

Kullanım amacı ve yerine göre farklılıklar gösterebilen kişilik testleri ve envanterler; bireyin ruh yapısı, psikolojik sorunları ve takıntılarına yönelik ölçeklerden, yönetim ve liderlik yatkınlıklarını ve belirli bir konudaki davranış eğilimlerini belirlemeye yönelik ölçeklere kadar çeşitlilik göstermektedir. "Dolayısıyla seçim sürecinde kullanılacak ölçekler, gerekli bilimsel kaygılar çerçevesinde geliştirilmiş olsa bile kullanılacak kişilik testinin, kullanım amacına göre gerekli geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması önemlidir" (Fındıkçı, 2018a: 253).

Kişilik testlerinin uygulama mantığı; amacına ve kullanım alanına göre standardize edilmiş çeşitli soru, olay ve resimlerin, test yapılacak kişiye sorularak yahut gösterilerek cevaplarının alınması, bu cevapların daha önce test yapılmış istatistik olarak yeterli kişinin sonuçlarıyla kıyaslanması ile bireyin kişisel sonucunun, toplum ortalamasının (normal) neresinde olduğunun ve tanımlanmış olan kişilik gruplarının ya da tiplerin hangisinin içinde yer aldığı belirlenmesine dayanır. Her ne kadar bilimsel yöntemlere uygun sonuçlara ulaşılsa da kişilik testleriyle elde edilen verilerin, bireyin temel kişilik donanımları hakkında kesin bir hüküm değil ancak birey hakkında bir fikir verdiğini söylemek mümkündür.

Çalışma hayatında uygulanan kişilik testleri vasıtasıyla yönetici ve lider adayının; fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelleri, iletişim becerileri, karar verme ve uygulamaya aktarma potansiyelleri, duygusal açıdan içe ve dışadönüklük düzeyleri ve liderlik becerileri gibi temel donanımların belirlenmesi, gerek yönetici adayının kariyer başarısı ve iş tatmini gerekse kurumun başarısı ve verimliliği bakımından çok yönlü faydalar sağlamaktadır. Kişilik testleri; dayandıkları teorik arka planları, amaçları, ölçüm metotları, içerikleri ve kullanıldıkları kitleye göre farklılıklar göstermektedir.

#### 4 Sıfır Merkez Kişilik Yaklaşımı ve Değer Kişilik Testi (DKT)

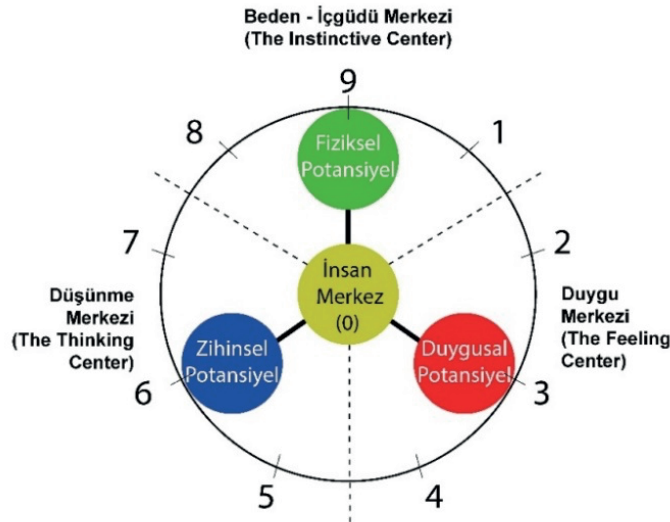
İnsanın varlıkla ilişkisi, kendini araması, kendini bilme yoluyla varlığının farkında olması ve böylece hayatının anlamı konusunda yol alması, söz konusu bütünlük algısının sonucudur. Bunun içindir ki Mevlâna (Mevlâna, 1990), insanın hakikatının kendi içinde olduğunu, insanın Bir'den yani tek bir bütünden geldiğini ve bütünün bir parçası olarak Bir'e ait olduğunu belirtir.

Sokrates'in öğrencilerini seçerek aldığı, onları yakından tanımak için uzun diyaloglar yaptığı ve öğrencilerinin tüm yaşam alanlarındaki duygu ve davranışlarını tanımaya çalıştığı bilinmektedir. Hayes (Hayes, 1994: 370), bugün kullanılan bilimsel kişilik testlerinin ilk dayanağı ve kaynağının da bu uygulamalar olduğunu belirtmiştir. İnsanın gerek kendini tanıması ve iç huzura ulaşmasında gerekse çevresi ile ilişkilerinde, konuyu bir bütünlük algısı ile ele alması gereği kutsal kitaplarda da vurgulanmıştır (Kur'an-ı Kerim: Rad, 28, İncil: Luka, 15). "Herkes kendi yaratılışına, mizaç ve meşrebine göre davranır" (Kur'an-ı Kerim, İsrâ, 84).

İnsanın, görünen ve görünmeyen bütün özellik ve yetenekleriyle âlemi temsil ettiği, onun için bireyi, beden ve ruh özellikleriyle birlikte görme gereği doğu ve batı kültürünün sözlü ve yazılı geleneği yanında destanlarına da yansımıştır (Demir, 2020), (Hâkkârili Pertev Bey, 2019), (Dante, 2019). İnsanlık tarihi kadar eski olan ezoterik yaklaşım da insanı, bir bütün olarak ele almayı, bütünün parçalardan farklı olduğunu vurgular (Akman, 2018: 225). İnsanı tanımanın yolu, onu oluşturan akıl, beden ve ruhu birlikte ele almaktan geçer. Alt yetenek ve özelliklerinden hareketle insan için bütünsel bir fikir edinmek ve onun ayırıcı yönlerini belirlemek mümkündür.

Bu bakış açısı; insanın algı sistemi ve zihinsel süreçlerinin, varlığın gerçeğinin, onu oluşturan parçalardan bağımsız bir bütünlüğe sahip olduğuna dayanır. Kadim kültürün yaşattığı, Gestalt psikolojisi tarafından da benimsenmiş olan bu anlayışta; insan - varlık ilişkisinde bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha fazla ve farklı bir şey olduğu düşüncesi yer almıştır. Benzer durum, insanların bir araya gelmesinden oluşan aile, işletme ve toplum gibi bütün sosyal sistemler için de geçerlidir. "Bireyler ve kurdukları sosyal organizasyonları tanımak için onları, bütünlük içinde ele almak, harika sonuçlar verecektir" (Lai, 2017: 11). Sistem yaklaşımı; insanın kendisi ve dışındaki tüm varlık âleminin, bir sistem bütünlüğüne sahip olduğunu vurgular.

Diğer yandan insana bütünsel bir bakış geleneği; başta felsefe, sosyoloji, ekonomi ve psikoloji olmak üzere birçok bilim dalında önemli bir yer bulmuştur. Psikolojinin bir bilim dalı olarak gelişmesi, bireyi tanımaya yönelik ölçeklerin, bilimsel bir disiplinle ele alınmasını sağlamıştır. Böylece bireyi tanımaya yönelik teknikler, onu bir sistem bütünlüğü içinde görme ve bütünün birbirinden etkilenen parçalarını esas alarak değerlendirme yapmayı tercih etmiştir.



Şekil 1. Sıfır Merkez Kişilik ve Temel Potansiyeller

**Kaynak:** (Alanyazındaki anonim örneklerden hareketle yazarlar tarafından geliştirilmiştir.)

Sıfır Merkez İnsan Modeli; (Şekil 1) Latince’de dokuz ve çizgi (nokta) anlamına gelen ve insanı bütün olarak ele alan, geleneksel öğretilerin bir sentezi olan Enneagram kavramına dayanır. Asya ve Orta Doğu kökenli bu yaklaşım; insan - varlık, benlik - ruh bütünlüğünü sağlamayı, insanın dokunabildiği varlığın bilgisiyle dokunamadığı ama varlığına inandığı aşkın gücün hikmetini birlikte ve bir bütünlük içinde ele almasını, bunun için de öncelikle kendini bilmesi ve tanıması gereğine inanmaktadır. “Varlığın doğası ne olursa olsun, asıl olan insanın bu bütün içinde kendini bilmesi, kendini yönetebilmesidir” (Rohr ve Ebert, 2002: 128).

Sıfır Merkezli İnsan Modeli, Enneagram kişilik tipleri teorisini temel alır (Eckstein, 2002: 10 (1)). “Kişilik Enneagramı veya Enneagram, temelde birbirine bağlı dokuz kişilik tipinin tipolojisi olarak anlaşılabilir ve öğrenen insan ruhunun bir modelidir” (Wagner, 1996).

Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleriyle bu özelliklerin gelişmesi ve özellikle bireyin maddi beden yapısını aşarak ruh ve manevi değerlerini dengelemesi, bir anlamda içgüdüsel özelliklerden kendini gerçekleştirme ve başkası için bir şeyler yapma potansiyelini geliştirmesi, bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur. Bolivya doğumlu Oscar Ichazo (1931-2020), Afrika, Asya ve Orta Doğu’ya yaptığı manevi yolculuklar sırasında Afganistan’da öğrendiği ve insanlık tarihi kadar eski olan, kutsal dini inanç sistemlerinin de etkisiyle varlığını sürdüren yaklaşımın, bilimsel alana taşınmasında öncülük edenler arasında olmuştur. Birçok üniversitenin ders programlarında yer alan Enneagram’a dayalı olarak geliştirilen kişilik testleri; özellikle Amerika’da askeri alanda, gizli servislerde, üst düzey kamu ve özel yönetici seçimlerinde kullanılmıştır. Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleriyle maddi ve manevi gelişim bütünlüğünün sağlanması yani herhangi bir canlıdan daha ötede insani gelişimi için kendini bilme çabası içinde olması gerekli ve önemlidir. Bunun için bireysel farklılıkları ortaya koymak suretiyle bütünsel bir kişilik özellikleri bilgisine ihtiyaç vardır.

"Sıfır Merkez Yaklaşımının kavramsal çerçevesi, üç temel prensibe dayanır.

\* İnsanı bütüncül olarak ele almak gerekir.

\* Her insan farklı mizaç ve potansiyellere sahiptir.

\* Farklı mizaç ve potansiyellere sahip olan insanların yapmaları gereken; potansiyellerinin ‘dengeli gelişimini’ sağlamak ve ‘sıfır’ olmaktır" (Fındıkçı vd., 2004: 120-127).

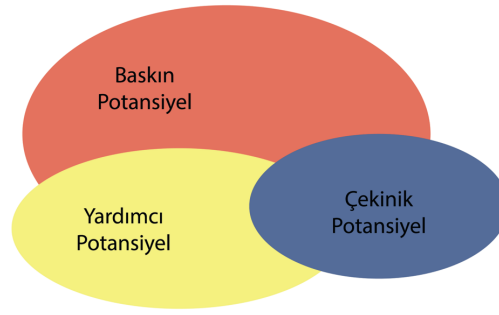
Sıfır Merkez Kişilik Modeli; bireyin kendini arama, kendini tanıma ve kendini geliştirme yolculuğunda belirleyici olan Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyellerinin merkezinde sıfırın (0) yani ‘hiç’liğin yer almasına dayanmaktadır. Kendisini ‘hiç’ düzeyinde görebilen insanın, benlik çıkmazını aşabilen, bütün olumsuz duygularını denetleyebilen, iradesini öne çıkararak kendisini yönetebilen birey olduğuna inanılır.

Enneagram kavramı; Ene (ben-ego) ve dokuz nokta anlamında merkezde sıfır düzeyindeki ‘ben’ ve etrafında dokuz farklı yönelim noktasını ifade etmektedir. Böylece bireyi tanımak için onun benlik haritasının çıkarılması hedeflenmiştir (Risso ve Hudson, 2009: 24). Benliğini tanıyan ve ona takılmadan yol alabilen kişi, topluma katkı sağlayacak bir hale gelmiş olur.

Böylece Sıfır Merkez öğretilerinde bireyin kendisini tanımasına hizmet edecek esas bilginin, kendini bilme amacı ve yolculuğuna katkı sağlamak olduğuna inanılır. Bu çerçevede geliştirilen kişilik testlerinde bireyin tüm kişisel özelliklerinin belirlenmesi yoluyla onun bir bütün olarak diğer bireylerden farklılıkları belirlenmeye çalışılır. Bir anlamda karanlıkta dokunulan bir filin uzuvlarından hareketle ulaşılan gerçeğin değil, bütünü görülmeye ulaşılan gerçeğin peşinde olunması hedeflenmiştir.

Her insanın, kişilik donanımları bakımından kendi mükemmelliğini yakalama isteğinde olduğu, olması gerektiği, asıl olan kişinin tüm bireysel yatkınlık ve donanımlarını ortaya koyarak onun bu yolculuğunu destekleyecek bir ayna oluşturmaktır. Zira insan; düşünce, duygu ve beden yönüyle bir bütündür. Bu bütün ise her bireye özgü bir denge halindedir.

"Sıfır Merkez Yaklaşımı, insan doğasının Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal olarak tanımlanan üç merkezi potansiyeli olduğunu kabul eder. İnsandaki içgüdüler, istekler, yetenekler ve beceriler bu üç merkezle ilişkilidir ve bunların altında gruplanabilir" (Fındıkçı ve diğerleri, 2004: 120-127).



**Şekil 2.** Kişilik Potansiyellerinin Dağılımı

**Kaynak:** (Alanyazındaki anonim örneklerden hareketle yazarlar tarafından geliştirilmiştir.)

Üç kişilik potansiyeli; her bireyde farklı bir denge ve baskınlık (Şekil 2) gücüne sahiptir. Bu merkezlerden biri baskın, biri yardımcı (orta) diğeri ise çekinik (zayıf) düzeyde gelişmiştir. Bireyin temel kişilik özellikleri, davranışları ve yaşam biçimi, kendisinde baskın olan potansiyelin etkisindedir. Fiziksel Potansiyel, kişilik özellikleri bakımından; liderlik, önderlik, saha insanı olma, girişimcilik, barışçıl, mükemmeliyetçilik, iddialı olma ve kaynağını güçten ve içgüdülerden alan yaşam alışkanlığı özelliklerini içerir. Zihinsel Potansiyel, kişilik özellikleri bakımından; genel olarak kural, kaide, sadakat, akıl, bilimsel yöntemler, şüphecilik, araştırma, veriler, gözlem, deney, sebep sonuç ilişkilerine dayanan ve kaynağını mantıktan ve düşünceden alan yaşam alışkanlığı özelliklerini içerir. Duygusal Potansiyel ise kişilik özellikleri bakımından; genel olarak iletişim, insan ilişkileri, uyumlaştırma, empati, başarı odaklı, eğitim, geliştirme, yardımseverlik, özgün olma ve kaynağını insandan ve ilişkiden alan yaşam alışkanlığı özelliklerini içerir. Birbirini tamamlayan bu potansiyellerin amacı, insanı bir kalıba koymak değildir. Bu potansiyellerden biri daha iyi ya da daha avantajlıdır şeklinde değerlendirilemez. Önemli olan bireyin sahip olduğu donanıma uygun işlerde, görevlerde, sorumluluk düzeyinde ve yaşam düzleminde olmasıdır. Önemli olan bireyin, kendine yeterli olması ve salt maddi ve içgüdüsel ihtiyaçların değil, kaynağını kalpten alan anlam arayışının etkisinde olmasıdır.

Sıfır Merkez temel alınarak geliştirilen kişiyi tanıma amaçlı kişilik testi yaklaşımının önemli bir özelliği, üç temel potansiyelin her birinin kendi içinde üç kişilik tipini içermesidir. Böylece ham haldeki kişilik potansiyelleri, kendi içinde 9 farklı kişilik tipi meydana getirir. Doğuştan getirilen temel potansiyellerin, yakın çevre ile etkileşimi sonucu oluşan dokuz tipin; 9 farklı bakış, anlayış, yaşam ve davranış biçimi oluşturması söz konusudur. Bunun içindir ki üretken ve yenilikçi takım ve kurumların, farklı kişilik motiflerine sahip uzman kişilerin bir araya getirilmesiyle oluştuğu ve Sıfır Merkez yaklaşımına göre her bir kişilik motifinin, toplam gerçekliğin sadece bir kısmını algılayabildiği, görebildiği ve duyabildiği belirtilmiştir (Dubrin, 1994: 156).

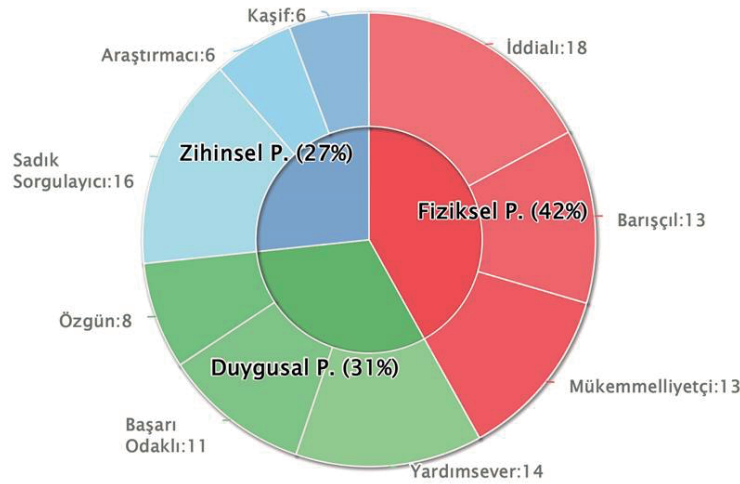
Potansiyellerin oluşturduğu kişilik tipleri açısından Fiziksel Potansiyelin kişilik tipleri; Mükemmeliyetçi (The Reformer), İddialı (The Challenger), Barışçıldır (The Peacemaker). Zihinsel Potansiyelin oluşturduğu kişilik tipleri; Araştırmacı (The Investigator), Sadık Sorgulayıcı (The Loyalist), Kâşif (The Enthusiast), Duygusal Potansiyelin oluşturduğu kişilik tipleri ise; Yardımsever (The Helper), Başarı Odaklı (The Achiever), Özgün (The Individualist). "9 farklı kişilik tipini yansıtan Enneagram, insanı ve onun genel psikolojik durumu ile sosyal ve iş yaşamı konusunda detaylı bilgiler verir" (Hudson, 1996: 7). Kişilik tipleri bireyin; genel kişilik yapısı, yatkınlıkları, kendini ifade biçimi, hayata bakışı, ahlak ve etik algısı, temel duyguları, motivasyon kaynakları, heyecan ve karar alma şekli, "iyi", "kötü", "doğru", "yanlış" gibi konulardaki yargıları, genel alışkanlık kazanmış huyları, duygusal dengesi, insan ilişkilerindeki girişkenliği, iletişimi, içe ya da dışa dönüklük düzeyi gibi birçok alanda somut veriye dayalı sonuçlara ulaşılmasını sağlar.

Sıfır Merkez Yaklaşımı esas alınarak yapılan, yerli ve yabancı alanyazında yer alan bilimsel çalışmalardan hareketle hazırlanan DKT, 1990'dan bugüne kadar Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde ve yurt dışında binlerce kişiye uygulanmış ve ulaşılan sonuçlar yüz yüze oturumlarda katılımcılara bireysel olarak aktarılmıştır. Ulaşılan sonuçlar, başta kritik görevlere atanacaklar olmak üzere yöneticilerin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde önemli katkılar sağlamıştır (Fındıkcı, 1990: 63).

Yüz yüze veya elektronik ortamda gerçekleştirilen uygulamalar ve katılımcılara yapılan aktarımlar ile test, zaman içinde içerik, uygulanabilirlik, ifadelerin anlaşılabilirliği, test sonucunun kişiyi temsil etme düzeyine yönelik sözlü geri dönüşler gibi birçok açıdan sürekli olarak gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir.

DKT; temel kişilik kuramları ve özellikle Sıfır Merkez Kişilik öğretisi doğrultusunda bireyin farklı olgu ve olaylara verdiği tepkilerden hareketle onun temel kişilik potansiyelini, kişilik tipini, eğilimlerini, yetkinliklerini ve yaşam tarzını belirlemeyi amaçlayan ve 3 cevap alternatifli olan 115 soru - durumdan oluşmaktadır.

Teste özel geliştirilen yazılım programı ile katılımcının cevapları, elektronik ortamda veya optik okuyucu formu ile alınarak analiz edilmekte ve kişiye özel Genel Kişilik Testi Raporu (20 sayfa) ve Özet Kişilik Testi Raporu (4 sayfa) hazırlanmaktadır. Testin sonucunda bireyin; Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik eğilimlerinde baskın, yardımcı ve çekinik potansiyeli ve her potansiyelin içerdiği 3 alt kişilik tipinden (toplam 9 tip) hangisinde yer aldığı belirlenir. Böylece test uygulanan bireyin temel kişilik potansiyeli (Fiziksel, Zihinsel, Duygusal) ve ayrıntılı kişilik tipi (Mükemmeliyetçi, İddialı, Barışçıl, Araştırmacı, Sadık Sorgulayıcı, Kâşif, Yardımsever, Başarı Odaklı, Özgün) aşağıdaki diyagrama göre (Şekil 3) belirlenmiş olur. DKT sonucunda baskın çıkan kişilik potansiyeli ve kişilik tipinin, temsil ettiği kişisel özellikler birbirinden farklıdır. Bireyin, sahip olduğu kişilik potansiyeli ve kişilik tipine uygun bir mesleği tercih ettiğinde ve uygun işte çalıştığında daha başarılı olacağı bilinmektedir (Fındıkçı, 2003).



Şekil 3. DKT Enneagram Sonuç Diyagramı Örneği

**Kaynak:** (Alanyazındaki anonim örneklerden hareketle yazarlar tarafından geliştirilmiştir.)

DKT uygulanan bir kişinin sonuç diyagramında (Şekil 3) kişilik potansiyelleri ve kişilik tiplerinin bireye özel baskınlık derecesi rakam olarak belirlenmiş olur. Şekil 3'teki örnekte hareketle bireyin; temel kişilik donanımı bakımından, Fiziksel Potansiyelinin baskın, İddialı kişilik tipine sahip olduğu, yardımcı potansiyelinin Duygusal, çekinik potansiyelinin Zihinsel olduğu görülmektedir. Raporun devamında bu potansiyel ve tipe ilişkin birçok detaylar yer almaktadır.

Bireyin sahip olduğu kişilik potansiyeli ve tipine göre yaşamında öne çıkan temel kavramlar, kişisel yetkinlikler, eğilimler, duygusal durumlar ve davranışlar aşağıdaki gibi dağılmaktadır.

**A. Fiziksel Potansiyel:** Güç odaklı, Liderlik Özelliği, Saha İnsanı, Girişimci, İçgüdüsel

**Mükemmeliyetçi (1):** İdeal, Kural, Prensipl, İhtiyat, İlke, Amaçlı, Detay, Düzen, Eleştiri, Gerilim, Objektiflik, Tutku, Erdem

**İddialı (8):** Adalet, Güç, Bağımsızlık, Liderlik, Mert, Koruma, Meydan Okuma, Cesaret, Aksiyon, Özgüven, Müdahale, Kararlı

**Barışçıl (9):** Uyum, Huzur, Doğallık, Diyalog, Sabır, İnat, İkna, Destekleyici, Ağırbaşlılık, Kararsızlık, Kabul Edicilik

**B. Zihinsel Potansiyel:** Mantık Odaklı, Araştırmacı, Bilimsel Veriler, Kural

**Araştırmacı (5):** Uzmanlık, Bilgi, Gözlem, Kavrama, Merak, Yenilik, Sezgi, Yalnızlık, Arşivleme, Nesnellik, Mahremiyet

**Sadık Sorgulayıcı (6):** Tedbir, Güven, Bağlılık, Sistemcilik, Şüphencilik, Endişe, Gizem, Sorumluluk, Savunma

**Kâşif (7):** İyimserlik, İlham, Vizyon, Değişim, Çok Yönlü, Dağınık, Sıra Dışılık, Yenilik, Macera, Doyumsuzluk, Haz

**C. Duygusal Potansiyel:** İnsan ve İlişki Odaklı, İletişim, Yardımsever, Kişisel Üretim

**Yardımsever (2):** İlgı, Sevgi, İhtiyaç, Cömert, Hizmet, İlişki, Empati, Sahiplenme, Yönlendirme, Sempati, Gösteriş

**Başarı Odaklı (3):** Hedef, İmaj, Motivasyon, Duruma Uyum, Gelişim, Üretim, Hız, İşkolik, Rekabet, Hırs

**Özgün (4):** Farklılık, Sanat, Bireyci, Dramatik, Değişken, Estetik, Tasarım, Bireysellik, Sezgi, Derinlik, Duygu, Melankoli

## 5 Aile Şirketlerinde Yönetim ve Liderlik

Aile şirketleri, aynı aile üyesi bireylerin ortak girişimleriyle kurdukları işletmelerdir. Dünyada ve ülkemizdeki ticari işletmelerin ezici bir çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. “Aile şirketleri ile ilgili tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir” (Fındıkçı, 2017: 37).

Genellikle yokluk ve zorluktan gelen kurucunun yaptığı girişim, yoğun bir emek ve çaba sonucunda hızla büyüyerek gelişir. “Kültürel bazı farklılıklar olmakla birlikte dünyadaki aile şirketlerinde genellikle benzer girişimcilik hikâyelerine rastlanır” (Kets de Vries, 1993: 59-71). Ancak zamanla kurucunun enerjisinin azalması, yeni kuşakların daha rahat bir çalışma ve daha fazla harcama anlayışına sahip olması ve esasen kurumun zamanında kurumsal kuralları yerleştirememesi gibi nedenlerle aile şirketleri hızla dağılabilmektedir. “Ülkemizde her yüz aile şirketinden sadece 30’unun, 2. kuşağa ve 10’unun 3. kuşağa devir aşamasına geldiği bilinmektedir” (Fındıkçı, 2017: 83).

Aile işletmelerinin dağılma nedenleri arasında aile ve aile ilişkilerinin ilk sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir (Akıngüç Günver, 2002: 97). Bu süreçte öncelik alan konu, özellikle aile şirketinde lider seçimi ve aile üyelerinin işe yerleştirilmeleridir. “Aile şirketlerinde liderlik konusu, geleneksel bir sorun olarak baş sırada yer almıştır” (Colli, 2003: 101). Girişimci liderlik özelliği olan ve kurucudan sonra kurumu idare edecek liderin belirlenmesinde çıkan sorunlar, aile üyeleri arasındaki çekişmeler, çalışmayan aile üyelerinin kararlara dâhil olmaları, kurumdan sağlanan nemalarla ilgili anlaşmazlıklar ve benzeri durumlar, aile üyelerinin işe odaklanmalarını önlediği gibi, kurumun yeni atılımlarını ve rekabet şansını da azaltır. Öyle ki çoğu zaman aile işletmesi, piyasadaki olumsuzluklardan dolayı değil aile içindeki rekabetten dolayı zedelenir. Bu dönemde işletmenin ihtiyaç duyduğu kurumsal alt yapı ve kurallar zinciri de geliştirilememiş ise kurum hızla dağılabilmektedir.

Ailenin ve işin liderini belirlemedeki aksaklıklar, kurumun önünü kapatan çok önemli sorunlardandır. Zira kurucudan sonra kişilik özelliği bakımından baskın olan, yaşı ileride olan yahut ailedeki rolü gereği etkili olan ancak liderlik ve idare etme özelliği ve liyakati yeterli olmayan aile

üyelerinin işin başına geçmesi, çoğu zaman sorunlu bir aile ve iş ortamına neden olabilmektedir. Benzer biçimde tüm aile üyesi hissedarların, aile şirketini, çekirdek aileleri ve özellikle yeni kuşak evlatları için mutlak iş kapısı olarak görmeleri de uzun vadeli sorunlara neden olur.

Aile şirketindeki temel roller; ailenin yüklendiği roller, hissedarlık yapısıyla ilgili roller ve işletmede alınan sorumluluktan kaynaklanan rollerdir. Bu roller arasındaki tanımların ve sınırların net bir biçimde belirlenmiş olması, kişiler arasında güç çatışmasını ve yarışı engelleyecektir.

Dolayısıyla aile şirketlerinde ister aile üyesi ister profesyonel olsun tepe yönetici seçiminde, kişilik özellikleri bakımından ‘ben’ takıntısını aşmış, liderlik özelliğine sahip, bütünün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üstünde tutan; gerekli eğitimi almış ve liyakati olan, işte ehil, kurumun ihtiyacına uygun, yönetim ve işletme değerlerine duyarlı, aile değerleri ve kültürü ile ahlak, adalet, mülkiyet kavramları konusunda hassas ve aile tarafından onaylanan kişilerin tercih edilmesi gerekli ve önemlidir.

"Aile işletmelerinin özellikleri anlatılırken, yönetsel açıdan gelişmemiş, akrabaların hak etmedikleri halde kayırıldığı ve yükseldikleri ve bu durumun çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansdığı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği, merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapı ön plana çıkmaktadır " (Ateş, 2005: 6).

Esasen belirli bir geleneksel yapıya sahip olmaları, hızlı karar vermeleri, öz sermayeye dayanmaları, ailenin birlik gücünü kullanmaları, birçok işe girişebilmeleri gibi önemli avantajları olan aile şirketleri; zamanla kurumsallaşmanın sağlandığı, ailenin geleneksel değerleri ve kültürünü de içeren bir aile şirketi anayasasıyla kurallı bir yaşam döngüsüne kavuşturulamaz ise dağılabilmektedir. Aile işletmelerindeki önemli sorun, aile üyeleriyle profesyonel yöneticilerin çalışma modelleri arasındaki farklı bakış açılarıdır (Gimeno, Baulenas ve Coma-Cros, 2010: 164).

Burada kritik nokta duygu kökenli aile ile mantık kökenli işletmenin karşı karşıya getirilmeden yönetilmesidir. Bu ise kuvvetli bir liderlik sürecini gerektirir. "Lideri ve liderlik sürecini tanımlayan en temel, en kuşatıcı ve en eski yaklaşım, kişisel özellik yaklaşımıdır" (Fındıkçı, 2009: 75). Diğer bir ifade ile ailenin ve işletmenin ehil bir lidere emanet edilmesi, bu liderin de geleneksel rollerle birlikte bireyi tanıma teknikleri ve özellikle kişilik testleri yardımıyla belirlenmesini gerektirmektedir. Aile işletmesinde görev alacak aile üyeleriyle profesyonel yöneticilerin de benzer kaygılarla işin gerektirdiği temel kişilik donanımlarına sahip olmaları gerekli ve önemlidir.

## **6 Yöntem**

### **6.1 Örneklem**

Bu araştırma; 2015 – 2019 yılları arasında Türkiye’de ulaşılabilen 15 şehrin (Adana, Amasya, Ankara, Antalya, Bursa, Erzurum, Hatay, İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Kocaeli, Konya, Mersin, Samsun, Sivas) önde gelen aile şirketlerinde çalışan, iş sahibi hissedar yöneticiler, aile şirketinde çalışan yeni kuşak temsilcileri ve profesyonel yöneticilerden oluşan 532 katılımcı ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini, yazarlardan birinin sahibi olduğu danışmanlık şirketine bağlı tüm aile şirketleri oluştururken, örneklem ise ulaşılabirlik, geçerli ve güvenilir yanıtlara göre şekillenmiştir. Kişilik testi uygulamaları, genellikle uygulayan ve katılımcı açısından uzun süreç alan zahmetli uygulamalardır. Danışmanlık hizmeti verilen şirketlerde, araştırmaya katılmayı kabul eden yaklaşık 900 katılımcıya test uygulanmış, geçerli ve eksiksiz doldurulan 532 test araştırmaya dâhil edilmiştir. Örneklem sapmasını minimize etmek ve gerçeğe daha yakın sonuçlar elde edebilmek amacıyla, olabildiğince çok örnekleme ulaşmak hedeflenmiştir. Bu nedenle, çalışma 5 yıl süreye yayılmış olup bu süreçte, sahadaki verilerin toplanmasındaki zorluk dışında, araştırmanın seyri için herhangi bir olumsuz etki ile karşılaşılmamıştır.

Kullanılan ölçeğin, her biri üç şıkka sahip 115 sorudan oluşması, bir kişilik testi olması, katılımcılara ulaşma zorluğu, her katılımcı ile yüz yüze görüşme yoluyla testin uygulanması ve ulaşılan kişilik testi raporunun her katılımcıya özel bir oturumda yine yüz yüze aktarılması gibi etmenler, araştırma sürecinin uzun sürede tamamlanmasının önemli bir faktörü olmakla birlikte, testin geçerli ve güvenilir olması için tercih sebebidir. Diğer yandan örnekleme oluşturan ana grubun birden çok alt gruptan oluşması (hissedarlar, varisler, yöneticiler) ve katılımcıların

demografik özelliklerine göre kişilik eğilimlerinin araştırılması nedeniyle her demografik grubun (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, çalışma durumu) istatistik açısından temsil düzeyine ulaşması amacı da çalışmanın saha kısmının uzamasının bir diğer nedenidir. Bu kapsamda çalışmanın aile şirketi yöneticileri için bir fikir vermesi beklenmiş olup tüm aile şirketi yöneticilerini temsil etme iddiası yoktur.

## 6.2 Veri Toplama Araçları ve İşlem

Değer Kişilik Testi (DKT), soru ve cevap formu olmak üzere iki kısımdan oluşmuştur. Optik okuyucuya uygun hazırlanan cevap formunda demografik özelliklere ilişkin bilgiler ile sorulara verilen cevaplar yer almaktadır. DKT, toplam 115 soruyu içermektedir ve her soru üç cevap şıkkından oluşmaktadır. 532 kişiye uygulanan testin sonuçları, SPSS 25.00 programında analiz edilmiştir. Sonuçların analizinde kişilik potansiyellerinin ve kişilik tiplerinin, demografik özelliklerden bağımsız olarak değişip değişmediğini göstermek amacıyla Ki-kare Analizi uygulanmıştır. Ayrıca, bağımsız değişkenlerin, kategorik olduğu olasılıksal analiz yaklaşımına sahip, Logit Regresyon Analizi yapılmış ve bazı demografik özelliklerin, belirli kişilik potansiyelinde olma olasılığını artırıp artırmadığı gözlenmiştir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır.

Anket güvenilirliği, bir ölçme aracıda bütün soruların birbiriyle tutarlılığını ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yarayan bir kavramdır (Özdamar, 1999: 32). 115 soru için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0.761 olarak bulunmuştur. Bu durumda, hesaplanan Alfa değeri, 0.60-0.80 arasında değişiyorsa, ölçek oldukça güvenilirdir şeklinde yorumlanır.

Ölçekteki soruların, soru bazında katkısını ölçmek amacıyla, soru silinirse Alfa katsayısının nasıl değiştiğine bakmak önemlidir. Bu kapsamda Alfa katsayıları 0.754 - 0.764 olarak değişmektedir. 0.761 olan ölçek güvenilirliği, önemli bir değişim göstermediğinden, 115 sorunun birbiriyle ilişkili şekilde ölçekte anlamlı katkı sağladığı ve ölçekten çıkarılmaması gerektiği söylenebilir.

## 7 Bulgular

### 7.1 Demografik Özellikler

DKT, 2015 - 2019 tarihleri arasında Türkiye'de 15 şehirde ulaşılabilen aile şirketlerinde toplam 532 kişi ile yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Demografik özellikler olarak yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve çalışma durumu alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %65,4'ü erkek, %34,6'sı kadınlardan oluşmuştur. Erkeklerin yönetici pozisyonlarında daha fazla görev aldığı değerlendirilebilir. Araştırmaya katılanların %4,1'i 0-20 yaş, %15,2'si 21-30, %36,9'u 31-40, %29,3'ü 41-50, %11,9'u 51-60, %2,6'sı ise 61 yaş ve üzeri aralığındadır. En fazla katılımcının 31 - 40 yaş, ayrıca katılımcıların çoğunluğunun 31 - 50 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yarısından çoğu (295 kişi, %55,5) üniversite mezunudur. Diğerlerinin %24,6'sı lise, %10,3'ü yüksek lisans ve üstü, %9,6'sı ilköğretim mezunudur. Katılımcıların genel olarak eğitilmiş olmaları, yapılan kişilik testine daha bilinçli cevap verdikleri yönünde değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%70,5) evli, %29,1'i bekâr, %0,4'ü ise diğer seçeneğinde yer almıştır. Evli oranının fazla olmasına, çalışmaya katılanların çoğunun 31-50 yaş aralığında olmasının da etkisi bulunmaktadır. Katılımcıların; %47'sinin aile şirketlerinde çalışan profesyonel yönetici, %18,6'sının hissedar, %16,5'inin varis, %17,9'unun yönetici olmayan profesyonel beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

### 7.2 Kişilik Potansiyeli, Kişilik Tipleri

Araştırmaya katılanların %42,3'ünün Fiziksel potansiyel, %42,1'inin Zihinsel potansiyel ve %15,6'sının Duyusal potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Temel liderlik özellikleri ve saha insanı özelliğini yansıtan Fiziksel potansiyel ile mantık ve kural odaklı duruşu yansıtan Zihinsel potansiyele sahip olanların çoğunlukta olması, lider ve yöneticiler için beklenen bir sonuçtur. Araştırmaya katılanlara uygulanan DKT'ye göre sahip oldukları kişilik tiplerine göre dağılım; %27,4'ü Sadık Sorgulayıcı, %22,4'ü Mükemmeliyetçi, %13,7'si Araştırmacı, %13,3'ü Yardımsever, %10,3'ü İddialı, %9,6'sı Barışçıl, %1,3'ü Başarı Odaklı, %1,0'ı Özgün, %1,0'ı Kâşif şeklindedir.

Araştırmaya katılan aile şirketi yöneticilerinin çoğunluğunun Sadık Sorgulayıcı ve Mükemmeliyetçi kişilik tipinde yer almaları kadar Başarı Odaklı, Özgün ve Kâşif kişilik tiplerinde yer alanların daha düşük düzeyde olmaları dikkat çekmektedir.

### **7.3 Ayrıntılı Kişilik Özellikleri**

Katılımcılara uygulanan DKT’ye göre bireylerin uygulama süreci ve sonrası, bilgiyi elde etme süreci, düşünme ve karar verme süreci, hayata karşı duruş, reaksiyon değeri ve yönelim değeri gibi katılımcıların sahip oldukları ayrıntılı kişilik özelliklerine göre dağılımları; %87,4’ünün Kararlı, %12,6’sının ise Esnek olma özelliğinin baskın olduğu, Kararlı olma özelliğinin ortalamasının %60,3, Esnek olma özelliğinin ortalamasının %39,7 olduğu görülmektedir. Bilgiyi elde etme sürecinde katılımcıların %66,5’inin 5 Duyu, %33,5’inin ise Sezgi ile hareket etme eğiliminin baskın olduğu (5 Duyuyu baskın kullananların ortalaması %52,8, Sezgi tarafı baskın olanların ortalaması %47,2) görülmüştür. Katılımcıların çoğunlukla yöneticilerden oluşmasının bu her iki sonuçta da etkili olduğu düşünülmektedir.

Düşünme ve karar verme süreci bakımından katılımcıların %55,3’ünün Mantık, %44,7’sinin Duygu ile hareket etme eğiliminin baskın olduğu, Mantıkla hareket edenlerin ortalamasının %50,2, Duygu ile hareket edenlerin ortalamasının %49,8 olduğu anlaşılmaktadır.

Çoğunluğunun yöneticilerden oluştuğu katılımcıların, düşünme ve karar verme süreçlerinde Mantık eğiliminin baskın olması yanında Duygu eğiliminin de güçlü olması dikkat çekicidir.

Hayata karşı duruş süreci bakımından katılımcıların, %67,9’unun Dışa Dönük, %32,1’inin İçe Dönük eğiliminin baskın olduğu, Dışa Dönük eğilimi ortalamasının %52, İçe Dönük eğilimi ortalamasının %48 olduğu görülmektedir. Yönetim kademeleri bakımından önemli bir kişilik değişkeni olarak öne çıkan Dışa Dönüklük ve İçe Dönüklük oranlarının ortalamalarının birbirine yakın çıkması dikkat çekici olarak değerlendirilmiştir.

Reaksiyon biçimi bakımından katılımcıların %40,8’inin Objektif, %59,2’sinin Pozitif eğiliminin baskın olduğu, Objektif olanların ortalamasının %38,1, Pozitif olanların ortalamasının %41,0 ve Reaktif olanların ortalamasının ise %20,9 olduğu anlaşılmıştır. Reaksiyon grafiğinde Reaktif özelliği baskın katılımcıya rastlanmamıştır.

Yönelim biçimleri bakımından katılımcıların %28,8’inin İçe Yönelim, %71,2’sinin Dışa Yönelim eğiliminin baskın olduğu, İçe Yönelim ortalamasının %47,4, Dışa Yönelim ortalamasının %40,6, Duruma Uyum Sağlama eğilimi ortalamasının %12,0 olduğu görülmektedir. Yönelim biçimi grafiğinde Duruma Uyum Sağlama eğilimi baskın katılımcıya rastlanmamıştır. Seçilen örneklemelerin pozisyonlarından dolayı dışa yönelimin yüksek çıkması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

### **7.4 Kişilik Özelliklerinin Demografik Özelliklerine Göre Analizi**

Bu çalışmanın önemli bir amacı olan demografik özelliklerle kişilik özellikleri arasındaki bağlantı için iki kategorik değişken arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla çapraz tablolar kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Ki-kare analizi ve kişilik potansiyellerine ve tiplerine göre demografik özelliklerin değişip değişmediğinin testi amacıyla, gruplar arası farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

### **7.5 Kişilik Potansiyellerinin Demografik Özelliklerine Göre Analizi**

Kişilik potansiyelleri ve cinsiyet değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilmiştir [ $\chi_2 (2)=15.681$ , p 0,000< 0.01]. Yani kişilik potansiyelleri ve cinsiyet arasında %99 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunmuştur. Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma, cinsiyete göre anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Kişilik potansiyelleri ve yaş değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilmiştir [ $\chi_2 (10)= 24.374$ , p 0,007< 0.01]. Yani kişilik potansiyelleri ve yaş arasında %99 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunmuştur. Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma, yaşa göre anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Kişilik potansiyelleri ve eğitim durumu değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilememiştir [ $\chi_2(6) = 8.437$ ,  $p: 0,208 > 0.05$ ]. Yani kişilik potansiyelleri ve eğitim durumu arasında %95 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma, eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Kişilik potansiyelleri ve medeni hal değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilememiştir [ $\chi_2(4) = 1.628$ ,  $p: 0.804 > 0.05$ ]. Yani kişilik potansiyelleri ve kişilerin medeni hali arasında %95 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma, medeni duruma göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Kişilik potansiyelleri ve çalışma durumu (yönetici, hissedar, varis, çalışan) değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilmiştir [ $\chi_2(6) = 28.68$ ,  $p: 0,000 < 0.01$ ]. Yani kişilik potansiyelleri ve çalışma durumu arasında %95 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunmuştur. Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma, çalışma durumuna göre (yönetici, hissedar, varis, çalışan) anlamlı bir şekilde değişmektedir.

## 7.6 Kişilik Tiplerinin Demografik Özelliklerine Göre Analizi

Kişilik tipleri ve cinsiyet değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilmiştir [ $\chi_2(8) = 25.369$ ,  $p: 0.001 < 0.01$ ]. Yani kişilik tipleri ve kişilerin cinsiyeti arasında %99 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklı kişilik tiplerine sahip olma, cinsiyete göre anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Kişilik tipleri ve yaş değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilmiştir [ $\chi_2(40) = 56.531$ ,  $p: 0.043 < 0.05$ ]. Yani kişilik tipleri ve yaş arasında %95 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklı kişilik tiplerine sahip olma, yaşa göre anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Kişilik tipleri ve eğitim durumu değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilememiştir [ $\chi_2(24) = 21.358$ ,  $p: 0.618 > 0.05$ ]. Yani kişilik tipleri ve kişilerin eğitim durumu arasında %95 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunamamıştır. Farklı kişilik tiplerine sahip olma, eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Kişilik tipleri ve medeni hal değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilememiştir [ $\chi_2(16) = 8.064$ ,  $p: 0.947 > 0.05$ ]. Yani kişilik tipleri ve medeni hal arasında %95 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunamamıştır. Farklı kişilik tiplerine sahip olma, medeni duruma göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Kişilik tipleri ve çalışma durumu (yönetici, hissedar, varis, çalışan) değişkenlerinin birbiriyle bağımlı olup olmadığını test etmek için yapılan Ki-kare testinin sonuçlarına göre Ho hipotezi reddedilmiştir [ $\chi_2(24) = 43.824$ ,  $p: 0.008 < 0.05$ ]. Yani kişilik tipleri ve çalışma durumu arasında %95 güvenirlilikte anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklı kişilik tiplerine sahip olma, çalışma durumuna göre (yönetici, hissedar, varis, çalışan) anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Sonuç olarak, araştırmaya katılanlara uygulanan DKT sonuçlarına göre belirlenen kişilik potansiyelleri (Fiziksel, Zihinsel, Duygusal) ve kişilik tipleri (Mükemmeliyetçi, İddialı, Barışçıl, Araştırmacı, Sadık Sorgulayıcı, Kâşif, Yardımsever, Başarı Odaklı, Özgün) sonuçlarının, bireylerin demografik özelliklerine göre anlamlı olarak değiştiği görülmüştür. Bu sonucun hem genel kişilik potansiyellerinde hem de ayrıntılı kişilik tiplerinde aynı olması, tutarlı bir sonuç göstermiştir. Bireyin kişilik potansiyeli ve kişilik tipi; cinsiyete, yaşa ve çalışma durumuna göre anlamlı ölçüde farklılık göstermekte ve değişmekte eğitim durumu ve medeni hale göre anlamlı ölçüde değişmemektedir.

## 7.7 Logit Model Sonuçları

Bu bölümde bazı demografik özelliklerin, belirli kişilik potansiyellerinde olma olasılığını artırıp arttırmadığı, Logit Regresyon Analizi kullanılarak test edilmiştir. Kişilik potansiyelleri için Logit

modeller tahmin edilmiştir. Gözlem sayıları her hücre için yeterli olmadığından kişilik tipleri için Logit Regresyon Analizi yapılamamıştır.

Logit Regresyon modelinde,  $\beta$  değerleri, anlamlılık seviyeleri ve Odds Ratio (OR) değerleri verilmektedir. Odds Ratio değerleri,  $\text{Exp}(B)$  değerleri alınarak elde edilir ve Logit Regresyonun yorumlanmasında kullanılır. OR değeri 1’den büyükse, ilgili değişken, kişilik potansiyeline (Fiziksel, Zihinsel, Duygusal) sahip olma olasılığını arttıracak, 1’den küçük ise azaltacaktır şeklinde yorumlanır. Modelde her değişken için, son kategorik gruplar kaynak grup olarak alınmış ve modele dâhil edilmemiştir. Bunlar, yaş için ‘61 üstü yaş’ grubu, cinsiyet için ‘kadın’, eğitim durumu için ‘yüksek lisans ve üzeri’, medeni hali için ‘diğer’ seçeneği, çalışma durumu için ‘çalışan’ kategorileridir.

### 7.7.1 Fiziksel Kişilik Potansiyeline Göre Logit Analizi

Öncelikle demografik özelliklerin, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına etkisi için Tablo 1 elde edilmiştir.

**Tablo 1. Fiziksel Kişilik Potansiyeli Logit Regresyon**

Değişkenler	B	P	Exp(B)
<b>Yaş</b>		0,05**	
20 yaş ve altı	<b>-1,999</b>	<b>0,043**</b>	<b>0,136</b>
21-30	-0,751	0,24	0,472
31-40	0,007	0,991	1,007
41-50	0,099	0,865	1,105
51-60	0,132	0,827	1,141
<b>Cinsiyet</b>	0,05	0,804	1,051
<b>Eğitim</b>		0,856	
İlköğretim	-0,223	0,598	0,8
Lise	-0,176	0,605	0,839
Üniversite	-0,015	0,961	0,985
<b>Medeni hal</b>		0,625	
Evli	-0,172	0,904	0,842
Bekâr	0,071	0,961	1,073
<b>Çalışma durumu</b>		0,844	
Yönetici	-0,037	0,886	0,964
Hissedar	-0,114	0,715	0,892
Varis	-0,268	0,411	0,765
<b>Sabit</b>	0,012	0,994	1,012

**Not:** Anlamlılık seviyeleri,  $p \leq 0.01$  ise \*\*\*,  $0.01 < p \leq 0.05$  ise \*\*,  $0.05 < p < 0.10$  ise \* şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 1’de demografik özelliklerin, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına etkisi Logit Regresyon modeli kullanılarak incelenmiştir. Demografik özelliklerden sadece yaş değişkeninin, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına katkısı, %95 güvenirlikte istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Diğer değişkenler için p değerleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamakla birlikte, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olmanın negatif veya pozitif etkisini yorumlamanın modele katkısı olacaktır. Bu kapsamda, 41-50 ve 51-60 yaş grubunun, kaynak grup olan 61 yaş ve üzeri grup ile karşılaştırıldığında, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığının daha fazla olduğu söylenebilir.

Aynı şekilde, erkeklerin kadınlara göre Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılıkları daha düşüktür. İlköğretim, lise ve üniversite mezunu olmak, yüksek lisans ve üzeri olanlara göre Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını düşürmektedir. Evlilerin, medeni hal olarak diğer kapsamına alınan durumlar ile karşılaştırıldığında, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığı daha düşüktür. Yönetici, hissedar ve varis olma durumu, çalışanlara kıyasla, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını azaltan faktörlerdir.

### 7.7.2 Zihinsel Kişilik Potansiyeline Göre Logit Analizi

**Tablo 2. Zihinsel Kişilik Potansiyeli Logit Regresyon**

Değişkenler	B	P	Exp(B)
<b>Yaş</b>		0,229	
20 yaş ve altı	-0,073	0,926	0,929
21-30	-0,441	0,49	0,643
31-40	-0,918	0,125	0,4
41-50	<b>-0,998</b>	<b>0,093*</b>	<b>0,369</b>
51-60	-1,009	0,103	0,364
<b>Cinsiyet</b>	<b>0,418</b>	<b>0,039**</b>	<b>1,519</b>
<b>Eğitim</b>		0,927	
İlköğretim	-0,159	0,711	0,853
Lise	0,077	0,822	1,08
Üniversite	0,039	0,9	1,04
<b>Medeni hal</b>		0,989	
Evli	-0,158	0,912	0,854
Bekar	-0,182	0,9	0,833
<b>Çalışma durumu</b>		0,143	
Yönetici	-0,085	0,737	0,918
Hissedar	-0,669	0,037	0,512
Varis	-0,224	0,481	0,799
<b>Sabit</b>	0,573	0,721	1,774

**Not:** Anlamlılık seviyeleri,  $p \leq 0.01$  ise \*\*\*,  
 $0.01 < p \leq 0.05$  ise \*\*,  $0.05 < p < 0.10$  ise \*  
 şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 2’de demografik özelliklerin, Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına etkisi Logit Regresyon modeli kullanılarak incelenmiştir.

Demografik değişkenler, Tablo 1’dekiler ile aynıdır. İstatistiksel açıdan anlamlılık seviyeleri incelendiğinde, 41-50 yaş grubunun ve cinsiyetin, Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma üzerinde %90 güvenirlilikte anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde yorumlanır. Bu kapsamda, 41-50 yaş grubunda olmak, 61 ve üzeri yaşta olmaya göre, Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını azaltan bir faktördür. Erkek olmak, kadın olmaya göre Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını arttıran bir faktördür. İlköğretim mezunu olmak, Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını azaltırken, evli veya bekâr olmak diğer grubundakilere göre Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını azaltan faktörlerdir. Çalışma durumu incelendiğinde, yönetici, hissedar ve varis durumundakilerin, çalışanlara kıyasla, Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılıkları daha düşüktür.

### 7.7.3 Duygusal Kişilik Potansiyeline Göre Logit Analizi

Son olarak, demografik özelliklerin, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına etkisi Logit Regresyon modeli kullanılarak Tablo 3’de incelenmiştir.

**Tablo 3.** Duygusal Kişilik Potansiyeli Logit Regresyon

Değişkenler	B	P	Exp(B)
<b>Yaş</b>		0,868	
20 yaş ve altı	20,581	0,998	867297120
21-30	20,373	0,998	704331133
31-40	19,91	0,998	443560839
41-50	19,908	0,998	442441832
51-60	19,81	0,998	401376300
<b>Cinsiyet</b>	<b>-0,784</b>	<b>0,003***</b>	<b>0,456</b>
<b>Eğitim</b>		0,421	
İlköğretim	0,662	0,253	1,94
Lise	0,223	0,656	1,25
Üniversite	-0,036	0,938	0,965
<b>Medeni hal</b>		0,605	
Evli	18,79	0,999	144623662
Bekar	18,414	0,999	99314230
<b>Çalışma durumu</b>		<b>0,003***</b>	
Yönetici	0,185	0,655	1,203
Hissedar	1,26	<b>0,003***</b>	3,525
Varis	0,91	<b>0,04***</b>	2,483
<b>Sabit</b>	-40,559	0,999	0

**Not:** Anlamlılık seviyeleri,  $p \leq 0.01$  ise \*\*\*,  $0.01 < p \leq 0.05$  ise \*\*,  $0.05 < p < 0.10$  ise \* şeklinde belirtilmiştir.

Demografik değişkenler, Tablo 1 ve Tablo 2’dekiler ile aynıdır. İstatistiksel açıdan anlamlılık seviyeleri incelendiğinde, cinsiyetin ve çalışma durumunun, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma üzerinde %99 güvenirlilikte anlamlı bir etkisi vardır şeklinde yorumlanır. Bu kapsamda, yaş değişkeninin anlamlı bir etkisi yok iken, erkeklerin kadınlara göre, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığı daha düşüktür. Eğitim durumları incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olmaya kıyasla, ilköğretim ve lise mezunu olmanın, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını artırıcı etkisi varken, üniversite mezunu olmanın azaltıcı bir etkisi bulunmaktadır. Yönetici, hissedar ve varis olma, çalışanlara göre, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığı üzerinde artırıcı etkiye sahiptir.

## 8 Sonuç ve Değerlendirme

2015 – 2019 yılları arasında Türkiye’nin 15 şehrinde (Adana, Amasya, Ankara, Antalya, Bursa, Erzurum, Hatay, İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Kocaeli, Konya, Mersin, Samsun, Sivas) yapılan bu çalışma, aile şirketlerinde hissedar, yönetici, varis ya da çalışan olarak görev yapan 532 katılımcıyla yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların, temel kişilik potansiyelleri, kişilik tipleri ve ayrıntılı kişilik özelliklerinin belirlenmesi ayrıca bu kişilik özellikleriyle demografik özellikler arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması amacıyla Sıfır Merkez Kişilik Modeli ve Enneagram yaklaşımına dayanan Değer Kişilik Testi (DKT) uygulanmıştır. 115 soru ve üç cevap şikkından oluşan DKT uygulaması sonucunda oluşturulan bireye özel kişilik testi raporlarında katılımcılar, 3 kişilik potansiyeli (Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal) ve 9 kişilik tipinden (Mükemmeliyetçi, İddialı, Barışçıl, Sadık Sorgulayıcı, Araştırmacı, Kâşif, Başarı Odaklı, Yardımsever ve Özgün) birisine uygun bulunmuştur.

Çalışmanın temel motivasyonu, aile şirketlerindeki hissedar, varis, yönetici ve çalışanların, kişilik potansiyeli ve kişilik tipi bakımından nasıl bir dağılım gösterecekleri ile kişilik potansiyeli ve kişilik tipinin sahip oldukları demografik özelliklere göre değişip değişmediğini analiz etmektir.

Çalışmanın sonucunda katılımcıların çoğunluğunun erkek, evli, 21-50 yaş aralığında, profesyonel yönetici olduğu, temel kişilik potansiyelleri bakımından Fiziksel (%42,3), Zihinsel (%42,1) ve Duygusal (%15,6) potansiyele; kişilik tipleri bakımından ise Sadık Sorgulayıcı (%27,4), Mükemmeliyetçi (%22,4), Araştırmacı (%13,7), Yardımsever (%13,3), İddialı (%10,3), Barışçıl (%9,6), Başarı Odaklı (%1,3), Kâşif (%1,0) ve Özgün (%1,0) tipine sahip oldukları görülmüştür.

Eğitim yöneticileriyle yapılan ve Enneagramın kullanıldığı bir araştırmada (Gündüz ve Keskin, 2019: 175) yöneticilerin en çok sahip oldukları kişilik tipleri sıralaması (Yardımsever, Mükemmeliyetçi, Barışçıl ve Sadık Sorgulayıcı), çalışmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermiştir. Ancak aile şirketi yöneticilerinin birinci sırada Sadık Sorgulayıcı, eğitim yöneticilerinin birinci sırada Yardımsever kişilik tipine sahip olmalarının, iş alanlarıyla ilgili olduğu düşünülmüştür.

Çalışmamızda liderlik ve saha insanı özelliğini yansıtan Fiziksel potansiyel ile kural odaklı duruşu yansıtan Zihinsel potansiyele sahip olanların çoğunlukta olması, katılımcıların yarısına yakın kısmının Sadık Sorgulayıcı veya Mükemmeliyetçi kişilik tipine sahip olması, lider ve yöneticiler için beklenen bir sonuçtur.

Katılımcıların ayrıntılı kişilik tipleri bakımından Kararlı (%60,3), 5 Duyu (%52,8) ve Mantıkla (%50,2) hareket eden, Dışa Dönük (%52,0) ve Pozitif (%41,0) reaksiyon gösterme eğiliminde oldukları görülmüştür. Diğer yandan katılımcıların, kişilik potansiyeli bakımından Mantık odağının baskın olmasına karşılık ayrıntılı kişilik özelliklerinde duygusal eğilimin güçlü olması (%49,8) ile sınırlılık halini işaret eden Reaktif davranış özelliği gösterenlerin oranı (%20,9), dikkat çekici olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılara uygulanan DKT sonuçlarına göre kişilik potansiyelleri ve kişilik tipleri sonuçlarının, bireylerin demografik özelliklerine göre anlamlı (%95) olarak değiştiği görülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre, yöneticilerin Fiziksel, Zihinsel ve Duygusal kişilik potansiyeline sahip olması, cinsiyete, yaşa ve çalışma durumuna göre farklılık gösterirken, eğitim durumu ve medeni hale göre değişmemektedir. Aynı şekilde, 9 farklı kişilik tipi de cinsiyete, yaşa ve çalışma durumuna göre değişirken, eğitim durumu ve medeni hale göre farklılık göstermemektedir. Kişilik potansiyeli ve kişilik tipi sonuçları tutarlıdır. Bu kapsamda, kişilik potansiyeli ve kişilik tipi sonuçlarının aynı demografik özelliklerle anlamlı ilişki içinde olması, uygulanan DKT'nin tutarlı ve güvenilir bir sonuç verdiği yönünde değerlendirilmiştir.

Kişilik potansiyeli ve kişilik tipleriyle demografik özellikler arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine görmek amacıyla uygulanan Logit Regresyonu Analizi sonuçlarına göre yaş değişkeninin, Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığına istatistiksel açıdan anlamlı (%95) katkısı olduğu görülmüştür.

41-50 ve 51-60 yaş grubunun, 61 yaş ve üzeri gruba göre Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığının daha fazla olduğu buna karşılık erkeklerin kadınlara göre; ilköğretim, lise ve üniversite mezunlarının, yüksek lisans ve üzeri olanlara göre; evlilerin, medeni hal olarak diğer grubunda yer alanlara göre; yönetici, hissedar ve varis olanların, çalışanlara göre Fiziksel kişilik potansiyeline sahip olma olasılıklarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını etkileyen demografik özellikler incelendiğinde, 41-50 yaş grubunun ve cinsiyetin, Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma üzerinde %90 güvenirlilikte anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, erkeklerin kadınlara göre Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığının daha fazla olduğu; buna karşılık 41-50 yaş

grubundakilerin 61 ve üzeri yaşta olanlara göre; ilköğretim mezunlarının diğer eğitim seviyelerine göre; evli veya bekâr olanların diğer grubunda yer alanlara göre; yönetici, hissedar ve varislerin, çalışanlara göre Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığının daha düşük olduğu söylenebilir.

Cinsiyetin ve çalışma durumunun, Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma üzerinde %99 güvenirlükte anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Erkeklerin kadınlara göre Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığının daha düşük olduğu ve yaş değişkeninin anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. İlköğretim ve lise mezunu olmanın, yüksek lisans mezunu olmaya kıyasla Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığını artırıcı etkisi varken, üniversite mezunu olmanın azaltıcı bir etkisi bulunduğu, yönetici, hissedar ve varis olmanın, çalışanlara göre duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığı üzerinde artırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Uygulanan DKT ile ulaşılan sonuçlardan hareketle yöneticilerin sahip oldukları temel kişilik potansiyeli, kişilik tipi ve ayrıntılı kişilik özelliklerinin, birbiriyle tutarlı ve destekleyici sonuçlar verdiği görülmüştür. Nitekim hem kişilik potansiyeli hem de kişilik tipleri; yaş, cinsiyet ve çalışma durumundan anlamlı şekilde etkilenirken medeni hal ve eğitim durumundan etkilenmemiştir. Medeni halin kişilik potansiyeli ve tipi üzerinde etkili olmaması beklentiye uygundur. Ancak eğitimin, kişilik özellikleri üzerinde yeterince etkili olmaması, üzerinde durulması gereken bir konudur.

Bu durumu destekleyen ve öğrencilerin kişilik biçimleriyle öğrenme biçimlerini konu alan bir çalışmada eğitim sürecinin, bireyin temel kişilik donanımlarından ziyade öğrenme biçimleri ve çalışma alışkanlıkları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Jessee, O’Neill ve Dosch, 2006: 649). Cinsiyet ve yaş gibi doğuştan getirilen özelliklere benzer olarak temel kişilik donanımlarının da daha çok doğuştan gelen potansiyelin etkisinde olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle ‘kişiliğin yerleşmesinde genetik özellikler mi çevre etkileşimi mi daha baskındır’ konusundaki geleneksel tartışmaya girmeden, bu çalışmanın verilerinden hareketle bireyin kişilik potansiyeli ve kişilik tipinin, eğitim gibi çevrenin kazandırdığı özelliklerden çok cinsiyet gibi doğuştan getirilen bireye has donanımların etkisinde olduğu söylenebilir.

Fiziksel kişilik potansiyelinin yaş ile, Zihinsel kişilik potansiyelinin, 41-50 yaş ve cinsiyet ile, Duygusal zihinsel potansiyelinin, cinsiyet ve çalışma durumu ile anlamlı ilişki içinde olması beklentiye uygun ve alanyazın sonuçlarıyla uyumludur. Nitekim Blumentritt’in, aile şirketi liderlerine yönelik çalışmasında liderlik özelliği gösteren yöneticilerin, belirli yaşta edindikleri zihinsel deneyimle özellikle kurumun gelecek planlamasında daha etkili oldukları belirlenmiştir (Blumentritt, 2006: 69). Katılımcıların çoğunlukla Fiziksel ve Zihinsel kişilik potansiyeli ile Sadık Sorgulayıcı, Mükemmeliyetçi, Araştırmacı, İddialı ve Yardımsever kişilik tipine sahip olmaları da buldukları yönetim pozisyonunun sonucu olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir ifadeyle bireylerin sahip oldukları kişilik potansiyeli, liderlik kademelerine yükselmelerinde etkili olmuştur. Dolayısıyla kişilik potansiyelleri, liderlik özellikleriyle paralellik göstermektedir. Konuyla ilgili iki çalışmada da kişilik tipleriyle liderlik davranışları arasındaki ilişki vurgulanmıştır (Theologia, 2008: 945), (Bahreinian ve Ahi, 2012: 99).

Erkeklerin kadınlara göre Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılığının daha yüksek, Fiziksel ve Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılığının ise daha düşük olması dikkat çekicidir. Yönetici, hissedar ve varislerin diğer çalışanlara göre Fiziksel kişilik potansiyeli ile Zihinsel kişilik potansiyeline sahip olma olasılıklarının daha düşük buna karşılık Duygusal kişilik potansiyeline sahip olma olasılıklarının daha yüksek olmasının beklentiye uygun olmadığı söylenebilir.

Aile şirketlerinde çalışan yöneticilerle yapılan bu çalışmada katılımcıların, çoğunlukla davranış yönelimi olarak Dışa Dönük, düşünme biçimi olarak Mantıkla hareket eden, uygulama bakımından Kararlı ve Atak olmaları dikkati çekmiştir. Kamu yöneticilerine yönelik bir çalışmada da (McClure, 1993: 38) yöneticilerin dışa dönüklük, ayrıntılı düşünme, etkinlik gibi benzer özellikleriyle farklılaştıkları belirlenmiştir. Bu durum, liderlik özelliklerinin özel ya da kamu gibi çalışma alanlarından bağımsız ve benzer dağılım gösterdiğini düşündürmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarından hareketle gerek yönetici ve liderlerin gerekse yönetici ve lider adaylarının, temel kişilik donanımlarını, kişilik tiplerini ve ayrıntılı kişilik özelliklerini öğrenmelerinin, kendini bilmek gibi bir irfana sahip olmalarının çok gerekli ve önemli olduğu

söylenbilir. Zira hangi yönetim kademesinde olursa olsun, maddi hırslarına yenik düşmemiş, Gazali'nin (2020: 11) ifadesiyle "Kendine ve kendi dünyasına meftun olmayı aşmış" ve kendisini başkalarının hizmetkârı olarak görebilen liderlere olan ihtiyacın, bugün her zamankinden daha fazla olduğu düşünülmektedir. Gerek kamuda gerekse özel sektörde ve özellikle ekonominin lokomotifini olan aile şirketlerinde devamlılığın sağlanması bakımından, temel liderlik özellikleri ve kişilik potansiyeline sahip, kendisini tanıma yolculuğunda olan, benlik takıntısını aşmış, kararlı, mantık ve duygu dengesini sağlamış, dünyayı daha güzel ve yaşanabilir bir yer haline getirmeyi dert edinmiş bireylerin, yönetim kademelerine getirilmesinin önemi tartışılmaz. Diğer yandan yönetici ve lider adaylarının seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecinde hassasiyet gösterilmesi de kaçınılmazdır. Özellikle aile şirketlerinin devamını sağlayacak yeni kuşak lider adaylarının belirlenmesi, kritik konumdaki kamu görevlilerinin belirlenmesi gibi seçim süreçlerinde ve onlara sunulacak katkıların belirlenmesinde Değer Kişilik Testi'nden ve benzeri bilimsel araçlardan yararlanılabilir. Yönetici ve liderlerin temel kişilik potansiyellerinin belirlenmesi amacıyla Değer Kişilik Testi'nin, daha geniş gruplarda, farklı sektörlerde ve kamu ile özel kurumlardaki yöneticilere ve yönetici adaylarına da uygulanması önerilebilir.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors declare no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Grant Support:** The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

---

### Kaynakça/ References

- Akingüç Günver, B. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*. İstanbul: İKÜ Yayınevi.
- Akman, K. (2018). *Ezoterik yollar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Anastasi, A. (1988). *Psychological testing* (6th ed.). New York: MacMillan Pub. Co. Inc.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın no: 56.
- Bakhtiar, L. (2013). *The Sufi enneagram: The secrets of the symbol unveiled*. Kazi Pub.
- Bahreinian, M. ve Ahi, M. (2012). The relationship between personality type and leadership style of managers. A case study. *Mustang Journal of Business & Ethics*, (3), 94-111.
- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Blumentritt, T. (2006). The Relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72.
- Church, A. (1996). The effects of personality orientation and behavior on subordinate perceptions of workgroup enablement. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(1), 20-38. doi:10.1108/eb028840
- Colli, A. (2003). *The history of family business: 1850-2000*. London: Cambridge Un., Press. doi:10.1017/CBO9780511615009
- Cron, I.M. ve Stabile, S. (2016). *The road back to you: An enneagram to self-discovery*. Christian Audio Press.
- Cronbach, L. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed.)*. New York: Macmillan Pub.
- Crutchfield, R.S. (1955). Conformity and character. *American Psychologist*, 10(5), 191-198. doi: 10.1037/h0040237
- Dale, S.B. (1995). *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan Pub.
- Dante. (2019). *İlahi komedyası (Cehennem araf cennet)*. (Çev. R. Teksoy). İstanbul: Oğlak Yayıncılık.
- Demir, N. (2020). *Dede Korkut Destanı'nın Türkmenistan boyları*. İstanbul: İmak Ofset.
- Dubrin, A. (1994). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall.
- Durna, U. (2005). A ve B tipi kişilik yapılarını ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.
- Eckstein, D. (2002). The couple's enneagram questionnaire (CEQ). *The Family Journal: Counseling and Therapy for couples and families*. 10(1).

- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde kişi değerlendirilmede psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Feshbach, S. ve Weiner, B. (1991). *Personality* (3rd ed.). Maryland: C. Heath and Company.
- Fındıkçı, İ. (1990). *Otel yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2003). *Değer kişilik testi: Teori ve uygulama el kitabı*. (Basılmamış Uygulama El Kitabı). İstanbul: Değer Danışmanlık.
- Fındıkçı, İ., Karakaş, F., Uzunoğlu F., Uzunoğlu, S. ve Karakaya, F. (2004). Sıfır merkez yaklaşımı perspektifinden aile şirketlerine bakış. 1. *Aile Şirketleri Kongresi*. İstanbul: İKÜ Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik* (3. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2014). *Eyvah yeni kuşak geliyor: Aile şirketlerinden dersler*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2017). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma* (6. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2018a). *İnsan kaynakları yönetimi* (9. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2018b). *The profundity of humanity*. USA: Cosmo Publishing.
- Gazali (2020). *İhyâ-u ulûmi'd-dîn*. (Tercüme: M.A. Müftüoğlu). Cilt 1, Çelik Yayınları.
- Gimeno, A., Baulenas, G. ve Coma-Cros, J. (2010). *Family business models: Practical solutions for the family business*. Researchgate Pub., Perface.
- Gündüz, E. ve Keskin, N. (2019). Yaratıcı liderlik geliştirmede enneagram öğretisinin rolü. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 2(2), 169-186.
- Hakkârili Pertev Bey. (2019). *Divan*. (Çev. A. Karadeniz) T.C. Kültür Turizm Bakanlığı, Kültür Eserleri Dizisi: 607. İstanbul: İmak Ofset.
- Hayes, N. (1994). *Foundations of psychology*. New York: Routledge Press.
- Hudson, R. (1996). *Personality types*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ichazo, O. (1982). *Interviews with Oscar Ichazo*. New York: Arica Inst.
- İncil: Luka, 15.
- Jessee, S.A., O'Neill, O.N. ve Dosch R.O. (2006), Matching students personality types and learning preferences to teaching methodologies, *Journal of Dental Education*, 70(6), 644-651. doi:10.1002/j.0022-0337.2006.70.6.tb04120.x
- Kalın, İ. (2018). *Barbar, modern, medeni*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family firms: the good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Komives, S.R., Lucas, N., ve McMahon, T.R. (2013). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kur'an-ı Kerim: Rad, 28, İsra, 84.
- Lai, C. ve Lin, S. H. (2017). Systems theory, *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, Inc. Published. doi:10.1002/9781118955567.wbieoc203
- McClure, L. (1993). Personality variables in management development interventions, *Journal of Management Development*, (12), 33-40.
- Mevlânâ, (1990). *Mesnevi*. (Çev. V. İzbudak), *Şark İslam klasikleri*. Ankara: MEB Yayınları.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. 1. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Perifield, W. (1959). The interpretive cortex. *Science* 129, 1719-1725. doi:10.1126/science.129.3365.1719

Risso, D. R. ve Hudson, R. (2009). *Enneagram*. (Çev. G. Aksoy) İstanbul: Butik Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2000)

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). İstanbul: Nobel Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi: 2009)

Rohr, R. ve Ebert, A. (2002). *The enneagram*. U.S.: Crossroad Publishing Co.

Stabilet, S.S. (2002). The use of personality tests as a hiring tool: Is the benefit the cost? *Journal of Labor And Employment Law*, 4(2), 279-313.

Thelogia, M. (2008). Leadership styles and personality types. *South African Theological Seminary*, 939-971.

Wagner, J.P. (1996). *The enneagram spectrum of personality styles: An Introductory Guide*. U.S. : Metamorphous Press.